

**UNIVERSIDADE PRESBITERIANA MACKENZIE**  
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E APLICADAS

Programa de Pós-Graduação em Controladoria e Finanças Empresariais

PROPOSIÇÃO DE UM PROCESSO PARA ADEQUAÇÃO À LEI  
GERAL DE PROTEÇÃO DE DADOS EM UMA AGÊNCIA DE  
PUBLICIDADE

CAETANO PEREIRA DE MELO MEDINA REYES

São Paulo

2020

CAETANO PEREIRA DE MELO MEDINA REYES

PROPOSIÇÃO DE UM PROCESSO PARA ADEQUAÇÃO À LEI  
GERAL DE PROTEÇÃO DE DADOS EM UMA AGÊNCIA DE  
PUBLICIDADE

Trabalho de conclusão apresentado ao Programa de Pós-Graduação em Controladoria e Finanças Empresariais da Universidade Presbiteriana Mackenzie como requisito para obtenção do título de Mestre em Controladoria e Finanças Empresariais.

Orientadora: Profa. Dra. Cecília Moraes Santostaso Geron

São Paulo

2020

R457p Reyes, Caetano Pereira de Melo Medina.  
Proposição de um processo para adequação à lei geral de proteção de dados em uma agência de publicidade. / Caetano Pereira de Melo Medina Reyes.  
75 f. ; 30 cm

Dissertação (Mestrado Profissional em Controladoria e Finanças Empresariais) – Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, 2021.  
Orientadora: Cecília Moraes Santostaso Geron.  
Referências bibliográficas: f. 67-72.

1. LGPD. 2. Gestão de Processos. 3. Pesquisa Intervencionista. 4. Publicidade e Propaganda I. Geron, Cecília Moraes Santostaso, *orientadora*. II. Título.

CDD 659.1125

Bibliotecária Responsável: Jaqueline Bay Inacio Duarte - CRB 8/9509

CAETANO PEREIRA DE MELO MEDINA REYES

PROPOSIÇÃO DE UM PROCESSO PARA ADEQUAÇÃO À LEI  
GERAL DE PROTEÇÃO DE DADOS EM UMA AGÊNCIA DE  
PUBLICIDADE

Trabalho de conclusão apresentado ao Programa de Pós-Graduação em Controladoria e Finanças Empresariais da Universidade Presbiteriana Mackenzie como requisito para obtenção do título de Mestre em Controladoria e Finanças Empresariais.

Aprovada em:

Banca Examinadora

  
PRESIDENTE/ ORIENTADOR(A)

Prof. Dr<sup>a</sup>. Cecília Moraes Santostaso Geron  
Universidade Presbiteriana Mackenzie

  
EXAMINADOR(A) INTERNO(A)

Prof. Dr<sup>o</sup>. Henrique Formigoni  
Universidade Presbiteriana Mackenzie

  
EXAMINADOR(A) EXTERNO(A)

Prof. Dr<sup>o</sup>. Alexandre Evaristo Pinto  
Universidade de São Paulo

À minha esposa, pelo constante apoio e paciência; a meus pais pelo incentivo em seguir sempre em frente.

Ao meu pai, Adilson Medina Reyes, pelo constante apoio e incentivo a sempre buscar o crescimento intelectual. A minha mãe, Evelize Pereira de Melo Medina Reyes por sempre acreditar em meu sucesso. A minha esposa Thaís Bassani Meglior por me apoiar durante essa jornada.

Aos meus professores Antônio Fazolli e Michele Nascimento Jucá por sempre acreditarem em meu potencial.

A meu grande amigo e mentor, Fernando Bononi Junior, por acreditar em minha capacidade, sempre me propondo novos desafios visando meu crescimento profissional.

À Dr<sup>a</sup>. Cecília Moraes Santostaso Geron por acreditar neste trabalho, por ser uma grande incentivadora desta pesquisa e pela perseverança em meu crescimento intelectual.

Aos doutores Henrique Formigoni e Alexandre Evaristo Pinto pelos comentários e sugestões apontadas no decorrer desta pesquisa.

## RESUMO

**Objetivo do Trabalho:** Propor um novo processo interno para coleta e tratamento de dados sensíveis utilizados pela agência de propaganda estudada para garantir a adequação à Lei 13.709/18.

**Metodologia:** Elaboração de uma pesquisa intervencionista, através de uma pesquisa ação, pois foi feita uma intervenção nos processos internos da agência objeto de estudo.

**Implicações Práticas:** Para fins sociais, a pesquisa aperfeiçoa, por meio de novos processos, a proteção e tratamento dos dados tidos sensíveis de usuários de redes sociais e programas de busca na *internet*. Tendo em mente os fins financeiros, descreve formas de evitar sanções governamentais, na figura de multas, por não cumprimento da Lei 13.709/18. O novo processo proposto poderá ser replicado em outras agências de publicidade para se precaverem de eventuais problemas legais futuros oriundos do não cumprimento da LGPD.

**Originalidade e Contribuições:** Trata-se de um tema relativamente novo no Brasil e a pesquisa elaborada é pioneira no setor de estudo deste trabalho, no caso o publicitário. A originalidade está no fato deste trabalho ser pioneiro na proposição de processos dentro de uma agência publicidade. O estudo contribuiu para que os setores jurídicos pudessem ter um guia de como adaptar processos buscando adequação a nova lei.

**Palavras-Chave:** LGPD. Gestão de Processos. Pesquisa Intervencionista. Publicidade e Propaganda.

## ABSTRACT

**Objective of the Work:** *To propose a new internal process for the collection and treatment of sensitive data used by the advertising agency studied to ensure compliance with Law 13.709 / 18.*

**Methodology:** *Elaboration of an interventionist research, through an action research, because an intervention was made in the internal processes of the agency under study.*

**Practical Implications:** *For social purposes, the research improves, through new processes, the protection and treatment of sensitive data of users of social networks and Internet search programs. Bearing in mind the financial purposes, it describes ways to avoid government sanctions, in the form of fines, for non-compliance with Law 13.709 / 18. The proposed new process may be replicated in other advertising agencies to beware of any future legal problems arising from non-compliance with the LGPD.*

**Originality and Contributions:** *This is a relatively new topic in Brazil and the research carried out is a pioneer in the sector of study of this work, in this case the advertising. The originality is in the fact that this work is a pioneer in proposing processes within an advertising agency. The study contributed so that the legal sectors could have a guide on how to adapt processes seeking adequacy to the new law.*

**Keywords:** *LGPD. Process Management. Advertising Campaign. Advertising and Publicity.*



## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Fluxo de Campanha Publicitária.....	11
Quadro 2 – Descrição e detalhamento do ciclo PDCA.....	34
Quadro 3 – Matriz de amarração.....	38
Quadro 4 – Dados sensíveis por departamento.....	44
Quadro 5 – Categorização de uma análise de conteúdo .....	45
Quadro 6 – Problemas encontrados por departamento.....	53
Quadro 7 – Novos processos .....	57

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Processo de elaboração de uma campanha publicitária.....	16
Figura 2 – Políticas de segurança da informação.....	40

## APÊNDICE

Apêndice A – Declaração de autenticidade.....	73
Apêndice B – Termo de consentimento livre e esclareido.....	74
Apêndice C – Parecer técnico de avaliação do projeto pelo mercado.....	74
Apêndice D – Feedback do mercado (Parecer da empresa) .....	75

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b>	<b>7</b>
1.1 QUESTÃO DE PESQUISA E OBJETIVO DA PESQUISA	17
1.2 JUSTIFICATIVA DA PESQUISA	19
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b>	<b>21</b>
2.1 TEORIA DA DIFUSÃO DAS INOVAÇÕES	21
<b>2.1.1 Demais Estudos Sobre o Tema</b>	<b>27</b>
<b>3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b>	<b>31</b>
3.1 TIPIFICAÇÃO DA PESQUISA	31
3.2 DESCRIÇÃO DO AMBIENTE DE PESQUISA	32
3.3 DESCRIÇÃO DOS MODELOS DE ANÁLISE	32
<b>3.3.1 Modelos de Processos (PDCA)</b>	<b>33</b>
<b>3.3.2 Validação do PDCA (Questionário e Indagação)</b>	<b>36</b>
<b>3.3.3 Organização do Questionário</b>	<b>38</b>
4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	41
4.1 DADOS SENSÍVEIS NOS DEPARTAMENTOS DA ENTIDADE	41
4.2 MAPEAMENTO E PROBLEMA	46
4.3 REDESENHO	55
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	64
<b>REFERÊNCIAS</b>	<b>67</b>
<b>APÊNDICES</b>	<b>73</b>
APÊNDICE A – DECLARAÇÃO DE AUTENTICIDADE	73
APÊNDICE B – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO - TCLE	74
APÊNDICE C – PARECER TÉCNICO DE AVALIAÇÃO DO PROJETO PELO MERCADO	74
APÊNDICE D – FEEDBACK DO MERCADO (PARECER DA EMPRESA)	75

## 1 INTRODUÇÃO

Em agosto de 2018, foi sancionada a Lei nº 13.709/18, denominada Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais. De acordo com Houser e Voss (2018), a mineração de dados e informações mais recentes dos perfis de usuários em redes sociais e de ambientes virtuais podem ser coletadas e compartilhadas, demonstrando sua vulnerabilidade com terceiros.

As agências de propaganda são entidades que, pelo escopo de seu trabalho, comumente utilizam as informações de usuários para realizar a segmentação de suas campanhas, garantindo que os produtos e serviços anunciados cheguem aos clientes mais adequados (CAVIQUE, 2019).

Para Lindberg (2017, p.8), “a publicidade paga é uma forma de marketing de mídia social”. O mesmo autor também afirma que as plataformas sociais que possuem uma base extensa de usuários têm acesso a bons dados usados para segmentação.

A Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD) do Brasil é baseada na LGPD europeia, mais conhecida como “*General Data Protection Regulation*” (GDPR) de maio de 2018. Conforme Pinheiro (2020, p.12), “assim como o GDPR, a LGPD advém da evolução e expansão dos direitos humanos e resulta da atualização e adaptação de documentos internacionais de proteção aos direitos humanos”.

Localmente, além da influência significativa da GDPR europeia, o Marco Civil da Internet, Lei 12.695/14, também tem grande contribuição para o texto base.

A GDPR teve como mote principal o caso da Cambridge Analítica, empresa britânica pertencente ao grupo SLC, que atuava em pesquisas e análise de dados para o processo eleitoral. Segundo Isaak e Hanna (2018), a Cambridge obteve os dados pessoais de diversas pessoas sem o consentimento delas. A empresa usou, como forma de obter esses, dados o *login* do usuário em uma das maiores redes sociais da atualidade, o Facebook e, para isso, empregou, como falso pretexto, um teste psicológico que seria utilizado para fins acadêmicos. É dito que, a partir dessa coleta de dados, o resultado das eleições norte americanas de 2016 foi influenciado.

A partir das informações pessoais coletadas de mais de 80 milhões de pessoas, a Cambridge Analítica desenvolveu micros segmentações capazes de influenciar o

comportamento desses usuários. A grande crítica à empresa se deve ao fato de ela ter se utilizado da segmentação elaborada para exibir anúncios e notícias que induziriam um eleitor a votar em dado candidato ou o desencorajariam a votar em seu oponente (ISAAC e HANNA, 2018).

Para Houser e Voss (2018), o desastre da Cambridge Analítica revelou quão insuficiente era a lei americana de privacidade na ocasião. O episódio culminou no fato que qualquer tipo de coleta de dados não autorizada previamente pelo usuário é uma grave violação das políticas do Facebook desde o início do ano de 2018.

Segundo Lei nº 14.010, de 2020 (BRASIL, 2020), devido à COVID-19, o senado brasileiro aprovou a postergação da vigência da Lei 13.709 para agosto de 2021. O processo encontrava-se em tramitação na Câmara dos Deputados, especificamente sob análise da Comissão de Constituição e Justiça (CCJ) e, posteriormente, foi analisado pelo plenário da casa. Em 26 de Agosto de 2020, o Senado aprovou o projeto de lei nº 34/2020, considerada o marco inicial da Lei Geral de Proteção de Dados no país, visto que, nesta data, o Decreto nº 10.074, tendo como base o Projeto de lei 34/2020, foi publicado no Diário Oficial da União.

Os artigos da Lei 13.709, de 2020 (BRASIL, 2020), retratam:

- Art.51: A autoridade nacional estimulará a adoção de padrões técnicos que facilitem o controle pelos titulares dos seus dados pessoais, mesmo já válido conforme medida provisória, passará somente a punição passível por não cumprimento a partir de agosto 2021;
- Art.52: Os agentes de tratamento de dados, em razão das infrações cometidas às normas previstas nesta Lei, ficam sujeitos as sanções administrativas aplicáveis pela autoridade nacional através de: (I) advertência com indicação de prazo para medidas corretivas e (II) multa simples, de até 2% (dois por cento) do faturamento da pessoa jurídica de direito privado, grupo ou conglomerado no Brasil no seu último exercício, excluídos os tributos, limitada, no total, a R\$ 50.000.000,00 (cinquenta milhões de reais) por infração. A cobrança de multa será a partir de maio de 2021, mesmo com o artigo já em vigor;

- Art. 53: A autoridade nacional definirá, por meio de regulamento próprio, sobre sanções administrativas a infrações a esta Lei, que deverá ser objeto de consulta pública, as metodologias que orientarão o cálculo do valor-base das sanções de multa. Mesmo com o artigo em vigor, as sanções administrativas serão aplicáveis somente a partir de agosto de 2021.

Nota-se uma confusão de informações devido ao repartimento da LGPD em diversos artigos e à diferença entre a vigência e aplicabilidade das multas e sanções. No entanto, as empresas deveriam estar preparadas em agosto de 2020, visando segurança jurídica, mesmo que as punições ocorram somente em 2021.

Com a LGPD em vigor, a proteção de dados pessoais passará a ser de responsabilidade tanto das agências de publicidade quanto de veículos de comunicação, visto que eles fazem gestão de dados considerados sensíveis.

Segundo o artigo 2º da Lei 13.709, de 14 de agosto de 2018 (BRASIL, 2018), são tidos como dados sensíveis os dados pessoais que garantam:

- Inviolabilidade da honra;
- Inviolabilidade da intimidade;
- Livre desenvolvimento da personalidade.

Segundo o artigo 1º da Lei 13.709, de 14 de agosto de 2018 (BRASIL, 2018), são tidos como dados sensíveis os relacionados à:

- Crença;
- Religião;
- Gênero;
- Raça;
- Cor;
- Perfil de Consumo;
- Renda.

Com base no SERPRO (2019), além dos aspectos citados no texto base da LGPD, itens como *e-mail*, número de telefone, dados de cartões de crédito, histórico de compras e idade também são considerados dados sensíveis.

Segundo o SERPRO (2019), as diferenças entre dados sensíveis e dados pessoais são: (I) dados pessoais são todas as informações (dados) ao qual se permite identificar, direta ou indiretamente, um indivíduo que esteja vivo, então é considerado dado pessoal: nome, RG, CPF, gênero, data e local de nascimento, telefone, endereço residencial, localização via GPS, retrato em fotografia, prontuário de saúde, cartão bancário, renda, histórico de pagamentos, hábitos de consumo, preferências de lazer; endereço de IP (Protocolo da Internet) e cookies e (II) dados sensíveis são os que revelam origem racial ou étnica, convicções religiosas ou filosóficas, opiniões políticas, filiação sindical, questões genéticas, biométricas e sobre a saúde ou a vida sexual de uma pessoa.

Segundo D'Andrea (2020), a LGPD estabelece que dado pessoal é toda informação relacionada à pessoa natural "identificada" ou "identificável". Logo, para a consultoria, as organizações, de acordo com a lei, devem demonstrar que os dados pessoais coletados são necessários, mínimos, corretos, de qualidade e atendam a uma finalidade de negócio válida. Para isso, as empresas deverão garantir a segurança dos dados pessoais tratados e comunicar incidentes de segurança ao órgão regulador.

Para Jimene (2020), os três pilares que norteiam a segurança da informação são: (I) a confidencialidade (informação ser conhecida somente por quem precisa conhecê-la), (II) a disponibilidade (informação estar disponível quando necessária) e (III) a integridade (informação confiável, pois não sofreu alterações).

As agências de publicidade, por se utilizarem tanto de dados sensíveis quanto dados pessoais, para a confecção de suas campanhas publicitárias, tratam dados sensíveis e pessoais como um ponto só. Ou seja, para essas organizações, dados sensíveis e dados pessoais são um ponto unificado.

Informações tidas como sensíveis são obtidas por agências de publicidade, por meio da busca do perfil de usuários, feita por um robô inserido dentro de um *software*, que vasculha redes sociais e *sites* e traça perfis de consumo que auxiliem a agência a buscar e traçar o perfil do consumidor para uma nova campanha publicitária.

O presente trabalho trata dos processos elaborados por uma agência de publicidade que captura dados de usuários na internet e os utiliza para a realização da segmentação de suas campanhas. O ponto focal relacionado à proteção de dados é



que ambos, tanto redes sociais quanto *websites*, guardam informações sensíveis como: número do telefone celular, *e-mail*, histórico de compras e dados financeiros, tais como histórico de compras efetuadas com cartão de crédito e montante destas compras, que, a partir da implementação da LGPD, não poderão ser acessados sem prévia autorização de seu detentor.

A questão chave é que a agência estudada possui mecanismos automatizados de captura de dados do consumidor. São ferramentas que vasculham as redes sociais, *sites* de busca, *sites* de compras, usando tais informações para formar um padrão de consumo e perfil do usuário, compatível com o produto ou serviço que a agência deseja anunciar.

Esse banco de dados formado por meio dessa busca armazena informações sensíveis do consumidor (cliente final) da campanha. Assim, a partir da implementação da LGPD (Lei Geral de Proteção de Dados), as agências de publicidade são organizações que necessitam estar adequadas à nova lei.

O trabalho de pesquisa, então, refere-se ao desenho dos processos visando a aderência à LGPD na agência objeto de estudo, aqui chamada de Agência X. Na sequência, é descrito o atual processo de elaboração de uma campanha publicitária.

Segundo Ramos (2019), toda entrega de anúncio publicitário precisa ter um documento que permita a inserção do anúncio em determinado veículo publicitário. Esse documento é chamado de “Pedido de Inserção”.

O fluxo das informações é demonstrado no quadro 1:

Quadro 1: Fluxo de Campanha Publicitária

<b>Contratante</b>	<b>Envia Para (Documento)</b>	<b>Contratada</b>	<b>Envia Para (Documento)</b>	<b>Receptora</b>
Cliente da Agência Publicitaria.	<i>Briefing</i> (Ideia de Campanha)	Agência de Publicidade	Pedido de Inserção	Veículo Publicitário.

Fonte: Elaborado pelo autor.

O pedido de inserção deve conter as seguintes informações:

- Nome da Campanha;
- Nome do Cliente;

- Nome da Agência Publicitária;
- Veículo Anunciante;
- Horário que será veiculado o anúncio no veículo escolhido;
- Valor do Anúncio no horário escolhido;
- Condições de Pagamento.

A agência de publicidade envia com o material de campanha o respectivo Pedido de Inserção, documento que demonstra as condições básicas tanto da contratante quanto contratada, além do material que deverá ser exibido.

A confecção desse documento é feita mediante um processo que utiliza um *software* ERP (*Enterprise Resource Planning*), para que as informações fiquem salvas, seguras e rastreáveis. O envio ao receptor é feito por *e-mail* ou, em alguns casos, numa plataforma disponibilizada pelo próprio veículo de comunicação.

De acordo com a LGPD, as agências precisam estar integralmente adaptadas para:

1. Assegurar que as redes e websites na qual coleta informações sensíveis de usuários estejam “de acordo” antes da coleta;
2. Garantir que seu banco de dados formado por meio das pesquisas de perfil de usuários em redes sociais e *websites* não sofra vazamento de informações sensíveis;
3. Implementar dispositivos de segurança que reforcem a privacidade dos dados.

Segundo o artigo 6º da LGPD, entre os princípios de proteção de dados, estão: (I) **princípio da finalidade**, que especifica que o tratamento de dados nunca é genérico, mas deve ser feito para uma finalidade específica, que também deve ser adequada e necessária para que se atinja o seu objetivo; (II) **princípios da transparência e do livre acesso**, pelos quais os titulares sempre devem ter conhecimento quando for realizado um tratamento de dados a seu respeito e devem ter amplo acesso a seus próprios dados; (III) **princípio da qualidade**, que garante que os dados sejam verdadeiros e atualizados; (IV) **princípio da segurança**, que garante que o responsável pelo tratamento dos dados deve mantê-los em segurança; (V) **princípio da prevenção**, que incentiva a tomada de medidas prévias na elaboração de sistemas

de tratamento de dados para que se evitem futuros problemas aos seus titulares e o (VI) **princípio da não-discriminação**, que é importante para que a proteção de dados não seja um problema visto apenas sob a ótica da privacidade individual, mas que leve em conta o fato de que a utilização de dados pessoais não pode facilitar práticas discriminatórias.

O tratamento de dados pessoais com base em interesses legítimos é certamente o mais amplo e mais flexível evento tratado no LGPD. A LGPD não estabelece em quais situações há ou não um interesse legítimo para o processamento de dados pessoais, indicando apenas que a avaliação relevante é necessária em situações específicas. É mais provável que exista um interesse legítimo em situações em que os titulares dos dados esperam que processamento pode ocorrer, com pequeno impacto em sua privacidade, ou onde houver uma justificativa relevante para o processamento. (Comitê Legal de Agências de Publicidade, 2019, p.15).

Para o Comitê Legal de Agências de Publicidade (2019), três elementos devem ser considerados durante o tratamento de dados: (I) identificar as finalidades do processamento e se tais finalidades são legais e baseadas em situações; (II) avaliar se o processamento de dados é realmente necessário para atingir esses objetivos; e (III) equilibrar o interesse legítimo identificado com os direitos e liberdades fundamentais dos dados sujeitos afetados por tal processamento.

O LGPD menciona como exemplos o apoio e promoção das atividades do responsável pelo processamento dos dados pessoais. Em teoria, isso significa que o processamento de dados pessoais para fins relacionados a atividades de marketing poderia ser realizado com base no interesse legítimo, desde que os requisitos e elementos indicados acima são observados. Na prática, uma avaliação detalhada de cada atividade de marketing e dos meios e fins de processamento sempre serão necessários para confirmar se o interesse legítimo pode ser utilizado como base jurídica. (CÔMITE LEGAL DE AGÊNCIAS DE PUBLICIDADE, 2019, p.15).

De acordo com o estudo abordado acima, o artigo 7º da LGPD, o item “Execução de Contrato” pode ser considerado como o requisito que melhor descreve a colocação

da agência de publicidade estudada, pois, legalmente, a agência de publicidade em questão possui um documento legal que deve ser executado junto ao seu cliente, o anunciante da campanha, com respeito ao princípio da finalidade.

Nessa relação comercial, está subentendido que para chegar ao propósito contratual, a campanha publicitária, é necessária a definição de um público-alvo. A forma de definição, baseada em dados sensíveis, configura-se em um desígnio específico.

Segundo o SERPRO (2019), os requisitos para o tratamento de dados, segundo a LGPD, são segregados da seguinte forma: **(A) Com o consentimento explícito da pessoa e para um fim definido e (B) Sem o consentimento da pessoa quando for imprescindível.** Baseando-se no Manual de Governança de Dados (2017), os requisitos são explicados: **(I) Cumprir uma obrigação legal:** Hipótese que dispensa o consentimento do titular do dado. É a regra da legalidade ampla e da preservação do interesse público sobre o particular. Esse é um autorizador da LGPD que possibilita que a lei não entre em conflito com outras legislações ou regulamentos vigentes; **(II) Executar políticas públicas:** Hipótese que dispensa o consentimento do titular do dado. É o tratamento de dados feito com a finalidade específica da execução de política pública, formalmente instituída por Lei ou Ato Administrativo. O instrumento que fixa a política pública que autoriza o tratamento do dado pessoal pode ser desde uma norma formal até um contrato ou instrumento congêneres; **(III) Realizar estudos via órgão de pesquisa:** Hipótese que dispensa o consentimento do titular do dado. Utilização estrita para realização de estudos por órgão de pesquisa público ou privado; **(IV) Executar contrato ou pré-contrato com titular de dados e a pedido deste:** Hipótese de consentimento específico do titular para utilização na execução ou na preparação de negócio jurídico em que seja parte, tendo como exemplos: enviar comunicado ou notificação e processamento de pagamentos; **(V) Defender um direito em processo judicial:** Hipótese que dispensa o consentimento do titular do dado. Previsão para exercício regular de direito, incluindo contraditório, ampla defesa e devido processo legal. Trata-se de ressalva para esclarecer que a proteção aos dados pessoais não compromete o direito que as partes têm de produzir provas umas contra as outras, ainda que elas se refiram a dados pessoais do adversário; **(VI) Tutelar procedimentos**

**feitos por profissionais de saúde:** Hipótese que dispensa o consentimento do titular do dado nos casos de estrita necessidade de tutela da saúde do titular, de terceiro ou pública. É a única hipótese de tratamento de dado manejado por agente exclusivo: profissionais de saúde, serviços de saúde ou autoridade sanitária; **(VII) Preservar a vida e a integridade de uma pessoa:** Hipótese que dispensa o consentimento do titular do dado nos casos de necessidade de tutela do bem maior da pessoa natural, a vida e sua incolumidade; **(VIII) Propiciar Proteção ao Crédito:** Hipótese que dispensa o consentimento do titular do dado. Previsão para os casos estritos de tutela do crédito. Há expressa necessidade de observância simultânea da legislação pertinente e **(IX) Atender interesses legítimos do responsável por gerenciar dados:** O legítimo interesse do controlador somente poderá fundamentar tratamento de dados pessoais para finalidades legítimas, consideradas a partir de situações concretas, que incluem, mas não se limitam a:

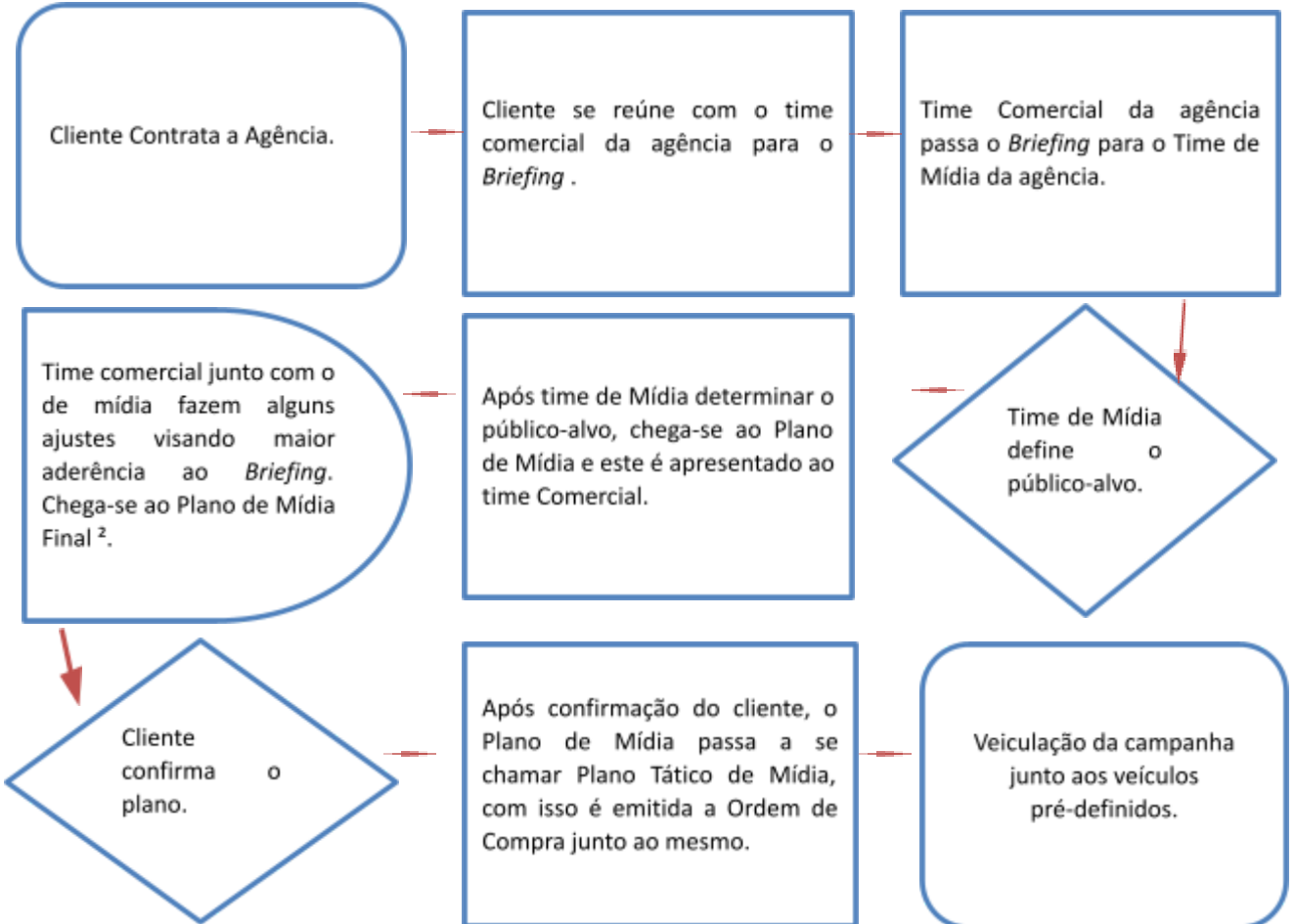
- Apoio e promoção de atividades do controlador;
- Proteção, em relação ao titular, do exercício regular de seus direitos ou prestação de serviços que o beneficiem, respeitadas as legítimas expectativas dele e os direitos e liberdades fundamentais, nos termos da LGPD.

Nessas circunstâncias, somente dados estritamente necessários para a finalidade podem ser tratados, devendo o controlador adotar medidas para garantir a transparência do tratamento de dados baseado em seu legítimo interesse.

Tendo como base o item (IX) dos requisitos para tratamento de dados, a empresa estudada se enquadra no respectivo tópico, visto que a finalidade do tratamento de dados é legítima e o beneficia devido à prestação de serviços promovida pelas agências de publicidade.

A Figura 1 descreve o fluxo de processos de uma campanha publicitária:

Figura 1: Processo de elaboração de uma campanha publicitária



Fonte: Manual de procedimentos da agência objeto de estudo - adaptado pelo Autor

O detalhamento do processo de definição do público-alvo ocorre da seguinte forma: (I) a equipe de mídia, por meio do *briefing*, recebe do cliente o perfil que a campanha deseja alcançar; (II) com as ferramentas de pesquisa que a agência possui, um robô, que está inserido dentro destas ferramentas, vasculha as redes sociais e colhe rastros deixados pelos usuários das redes sociais e internet. Os rastros deixados são, comumente, chamados de *cookies*. São essenciais para determinar o público-alvo

do anúncio; (III) a busca efetuada visa encontrar detalhes dos usuários das redes sociais, como fotos, postagens e comentários, pesquisas efetuadas e compras.

- No caso de fotos, a grande maioria possui uma legenda e localização. Através destas, o robô consegue determinar onde o usuário gosta de estar, quais roupas gosta de usar etc.;
- No caso de pesquisas, o robô consegue rastrear sites visitados e a que se referem, então, determinar o perfil e os desejos do possível consumidor;
- No caso de compras virtuais, mesmo que o sistema de segurança dos bancos seja ótimo, o robô consegue verificar o padrão de compras de determinado usuário.

O passo (IV) visa a determinação do perfil de usuário e veículos aos quais o anúncio deve ser veiculado, visando maximizar o alcance e rentabilidade da campanha.

A agência objeto de estudo também elabora *sites* para seus clientes. Dessa forma, além de dados sensíveis do público-alvo, a agência possui informações relacionadas às plataformas de clientes.

A proposição de um processo para adequação à Lei Geral de Proteção de Dados passa pela construção de um novo desenho de processo para adaptação de campanhas publicitárias, conceituado aqui como uma inovação, embasar-se-á nos cinco passos do processo decisório inovativo descrito na Teoria de Difusão das Inovações de Rogers (1962). A consciência, verbalizada por Rogers (1962), ocorre quando a agência de publicidade estudada se vê obrigada a obedecer a nova lei, com isso a iminência de um novo processo passa a ser importante. A persuasão acontecerá no ambiente interno, visto que o pesquisador deverá conscientizar os demais membros da agência estudada que a inovação é válida e que o processo a ser proposto trará benefícios à organização. A decisão ocorrerá no momento de validação ou não do processo proposto, em que o pesquisador deverá evitar possíveis rejeições por parte dos demais membros da organização objeto de estudo. A implantação em si, prevista para ocorrer em fevereiro de 2021, existe no ato da inovação, visto que o processo a ser proposto não é conhecido pelos demais membros da organização. Logo, a incerteza terá que ser respondida para que a ideia floresça na etapa de persuasão.

Além do aspecto decisório descrito, a temporalidade terá que ser levada em consideração no processo, visando a vantagem competitiva de estar adequada à nova legislação.

### 1.1 QUESTÃO DE PESQUISA E OBJETIVO DA PESQUISA

A agência estudada utiliza dados sensíveis de duas formas em seus processos de confecção de uma campanha: (I) dado sensível do usuário ao traçar a segmentação, coletado por meio de redes sociais e *website* e (II) ao discutir com um veículo, por exemplo, uma emissora de TV, o melhor horário e o melhor programa para veicular sua campanha. No passo (II) é necessário o compartilhamento do perfil do cliente com o veículo.

Além disso, informações sensíveis de seus clientes são armazenadas no *software* utilizado para confecção dos pedidos de inserção. Tendo o diagnóstico da segurança e tratamento de dados sensíveis, baseado nos processos hoje efetuados pela companhia estudada, observa-se que os três pontos cruciais em relação ao tratamento e não vazamento de dados considerados sensíveis são:

- Pesquisa e uso de dados sensíveis de possíveis consumidores do anúncio;
- Formas de garantir o sigilo no compartilhamento dos dados sensíveis junto ao veículo de comunicação;
- Segurança dos dados relacionados à campanha inseridos e compartilhados no pedido de inserção ao veículo de comunicação.

Partindo dos pontos descritos anteriormente, o ponto vital para a agência de publicidade estudada neste trabalho é o número 1, pois é onde se determina a escolha e o público-alvo do anúncio, sem o qual, não há campanha. O segundo ponto abordado, em comparação ao primeiro, é tido como menos vital, pois um contrato celebrado, no qual possua uma cláusula de confidencialidade entre as partes, serve como evidência a resguardar a agência de publicidade de eventuais processos em relação à LGPD.



Sobre o item 3, relacionados à confecção dos pedidos de inserção de campanha, por serem feitos dentro um *software* produzido e mantido por uma empresa terceira, especializada nesse processo, a segurança dos dados é contratualmente sua obrigação.

Logo, o problema de pesquisa está vinculado à proposição e desenho de um novo processo interno, já que a agência necessita criar mecanismos que garantam a segurança dos dados sensíveis coletados por ela. O objetivo geral do trabalho foi a proposição de um processo para adequação à lei geral de proteção de dados em uma agência de publicidade.

Os objetivos específicos são os seguintes:

- Identificar as exigências da lei e mapear quais os departamentos que utilizam dados sensíveis na agência;
- Verificar qual a metodologia apropriada para garantir a segurança dos dados;
- Determinar o responsável por auditar o processo;
- Desenhar um novo processo de elaboração de campanhas publicitárias adequado à LGPD;
- Determinar o novo fluxo de informações.

## 1. 2 JUSTIFICATIVA DA PESQUISA

Este trabalho contribui para o desenvolvimento de novas pesquisas sobre o advento da Lei Geral de Proteção de Dados e seu impacto dentro do processo de determinação do público-alvo para campanhas publicitárias. A pesquisa colocada em prática auxiliará as agências de publicidade a se precaverem de eventuais problemas legais futuros oriundos da LGPD, visto que todas as agências, independente do porte, necessitam de dados sensíveis para sua atividade fim.

Segundo pesquisa promovida pelo *Interactive Advertising Bureau* (IAB) (2019), o investimento total em mídias digitais no Brasil no ano de 2019 foi de 16 bilhões de reais.

Conforme a 20ª edição da Pesquisa Global de Entretenimento e Mídia elaborada pela consultoria Pricewaterhouse e Coopers (PWC), baseada em uma amostra de 53

países, estima-se que o investimento das empresas em publicidade digital deve chegar a US\$ 468 bilhões até 2023 (PWC, 2019). Segundo a mesma pesquisa, o segmento publicitário no Brasil movimentou 36 bilhões de dólares no ano de 2018, logo, um aumento de 33% em relação ao ano de 2014.

Uma pesquisa promovida pela Associação Brasileira de Agências de Publicidade (ABAP) aponta que o Brasil era em 2014 o 6º maior mercado de publicidade do mundo (ABAP, 2014). Segundo o UOL, em 2020, o Brasil ainda ocupa o mesmo 6º lugar (UOL, 2021).

Segundo a Federação Nacional das Agências de Propaganda (Fenapro), o Brasil, em 2014, tinha mais de 8.000 agências de publicidade (FENAPRO, 2014).

A ABAP calculou, em 2014, que cada R\$ 1,00 aplicado em publicidade gera, em média, R\$ 10,69 para o conjunto da economia. Assim, é possível enxergar a importância do setor publicitário na economia nacional. Além disso, a mesma matéria apresenta que as organizações que melhor souberam competir pela inovação – e utilizaram a publicidade como instrumento de sua gestão – estão alinhadas entre as que mais alcançaram sucesso comercial e se destacam como líderes em suas categorias.

Para Gare (2016) “na atual economia digital, os dados são *commodities*, cujo significado é que os atores desejam ser competitivos, visando participar da corrida de dados”. Dessa forma, a indústria de tecnologia e demais setores da economia necessitam da propaganda para anunciar e se tornar conhecida por seu cliente e, assim, gerar receita.

O presente trabalho também contribuirá com este relevante setor, o publicitário, por meio deste estudo envolvido em como utilizar, tratar e usufruir de dados sensíveis sem ferir a lei. Além disso, o trabalho auxiliará as empresas do ramo a gerir e veicular uma nova campanha em estreita conformidade à LGPD, desde seu conceito inicial até a divulgação.

O setor se valerá de um estudo voltado a seu segmento específico, contendo nuances específicas do mercado local e que foca em aspectos do cotidiano nacional. Os demais estudos sobre o tema, por serem internacionais, não tangem as dificuldades

e aspectos peculiares do Brasil, sendo de suma importância ao setor uma pesquisa intervencionista realizada em âmbito local, voltada ao setor publicitário.

Este trabalho se propõe a escutar os profissionais do departamento de Mídia e Jurídico, responsáveis, respectivamente, por escolher o público-alvo do anúncio e por ser o guardião do processo, propondo alterações que levem a agência à adequação da nova lei que entrou em vigor em agosto de 2020, mas que punirá os infratores, somente, a partir de 2021.

No âmbito acadêmico, este estudo será útil pela bibliografia a respeito de Sistemas de Informação, Direito Empresarial e Controladoria, restrito a aspectos focados a LGPD. A pesquisa contribuirá, também, para trabalhos acadêmicos relacionados ao setor publicitário.

O caso em estudo é contemporâneo, por se tratar de uma dissertação que visa descrever processos para a adequação a uma lei recente. Aspecto este difícil, visto que muitas empresas necessitam se adequar à lei em questão em um curto espaço de tempo e partem de processos até então nunca efetuados por companhias nacionais.

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

### **2.1 TEORIA DA DIFUSÃO DAS INOVAÇÕES**

A pesquisa tem como propósito responder à questão evidenciada no item 1.2. Para isso, valer-se-á da Teoria da Difusão de Inovações, proposta por Rogers em 1963. Pois, almeja inovação e mudança nos processos internos do setor publicitário, visto que a utilização dos dados é necessária à atividade fim deste ramo. A agência objeto de estudo precisará estar adequada à Lei Geral de Proteção de Dados para não quebrar as regras estabelecidas por tal legislação e, conseqüentemente, a confiança da sociedade junto à empresa que poderia ocasionar um risco de não continuidade do negócio.

Para Rogers (2010, p. 12), “a inovação é uma ideia, prática ou projeto que é percebido como novo por um indivíduo ou outra unidade de adoção”. Para este estudo,

entende-se que a novidade ocorre em relação ao processo que a agência de publicidade deve desenvolver e implementar para estar em linha com a LGPD.

A palavra inovação muitas vezes tem sentido pouco compreendido. A primeira distinção que pode ser feita discrimina inovação de invenção. Invenções estão associadas a descobertas – tecnologias, patentes, design e fórmulas (ROBERT, 1995). Porém, a inovação tem dimensão mais ampla. Inovação pode ocorrer tanto no desenvolvimento de novos produtos, como em processos, como será a aplicabilidade da inovação dentro do processo novo a ser traçado para a agência.

Pardini (2008) comenta que a inovação deve ser percebida pelos clientes na forma de um novo valor para atrair seu interesse em mudar produtos ou processos. Nesse sentido, a inovação aplicada a um processo de adequação à LGPD seria valorosa para dois grandes ‘clientes’ da empresa: a sociedade e seus clientes contratantes de campanhas.

A inovação está atrelada a este estudo, uma vez que a agência de publicidade deverá alterar seu processo de busca e captação de dados para determinação do público-alvo de campanhas publicitárias. Por tratar-se de um processo relacionado à busca de novas práticas, nota-se que a agência terá que reinventar e aprimorar seu processo de escolha dos alvos publicitários, caracterizando uma inovação. Para Helmreich (1983, p.33), a “inovação pode ser algo que nunca existiu previamente e pode ser considerada uma alteração nova para nossa situação pessoal, ou capaz de mostrar-se novidade quando tomamos consciência de sua existência”.

Além disso, esse novo processo a ser estabelecido abrangerá novas decisões e formas de transmissão ao seu sistema social, como clientes, órgãos governamentais, sociedade e afetará a difusão da informação. Para Rogers (2010), difusão é um processo pelo qual a inovação é transmitida aos membros do sistema social por meio de canais de informação. O processo abrange decisões, que segundo o autor, são resultados de eventos anteriores à primeira adoção de uma inovação, atividades e impactos que vêm de necessidades ou problemas. Também, segundo Rogers (2010), difusão é definida como processo pelo qual a alteração ocorre na estrutura e função do sistema social vigente, quando novas ideias são inventadas, difundidas, adaptadas ou

rejeitadas. No caso estudado, a estrutura social ocorre entre a agência de publicidade estudada, seus clientes e os veículos anunciantes, devido à adequação junto à LGPD.

Rogers (2010, p. 25) define que sistema social são “unidades que se inter-relacionam entre si, engajadas na resolução de um problema em comum”. No caso do objeto de estudo, o problema em comum é a adoção dos processos aos quais as agências de publicidade e outros órgãos de veiculação devem se adequar a partir da vigência da nova lei.

Bourdon e Bourricauld (2001) também tratam do tema de difusão da informação. Entendem que se trata do processo pelo qual uma informação, uma opinião, uma atitude ou uma prática se expandem numa população dada.

À teoria da difusão da inovação adiciona o conceito de redes de pares. A difusão da inovação se dá pela massa crítica alcançada através da influência de inovadores e pioneiros que atuam como líderes de opinião que desencadeiam o ponto inicial de “decolagem” no processo de adoção. Esses líderes de opinião servem como agentes de mudança integrais valiosos que influenciam seus pares por meio de comunicação entre pares. Esse processo já funciona bem dentro de uma organização ou da sociedade em geral; um excelente exemplo é o uso de redes sociais para influenciar as pessoas por meio de táticas de líderes de opinião. (KAMINSKY, 2011, p.3).

Ao observar as condições prévias que afetam o entendimento de se necessitar de um processo inovador, Rogers (2010) apresenta quatro tipos de parâmetros para a compreensão dessas condições, que incluem (I) o conjunto de práticas existentes, (II) as necessidades e os problemas percebidos, (III) a inventividade – que pode ser resumida como a capacidade ou grau de adoção de uma inovação – e (IV) as normas de sistemas sociais.

Rogers (2010) define que o processo de decisão para inovação possui uma sequência de cinco estágios, que serão apresentados na sequência.

O primeiro estágio apresentado pelo autor é a **Consciência**. A inovação é pautada em existência e busca por ela. Logo o indivíduo deve possuir respostas para três paradigmas: “o quê?”, “como?” e “por quê?”. Esta etapa caracteriza-se como o momento no qual o indivíduo pode aprender mais sobre a inovação e servir como um

incentivador dela. O indivíduo se motiva a aprender mais sobre o propósito inovador e talvez adotá-lo, ou seja, conhecer e saber operar a inovação.

No caso da agência de publicidade, a consciência está vinculada ao fato de buscar informações sobre os novos processos, verificar por meio de aspectos econômicos e culturais se deve adotá-los e, em caso positivo, tornar o processo eficaz e produtivo. Nesse momento, a agência analisa a vantagem relativa perante seus concorrentes, considerando inovar ou não.

O segundo estágio refere-se à **Persuasão**. Ela ocorre quando o indivíduo tem uma atitude negativa ou positiva em relação à inovação. O indivíduo, neste caso, a agência de publicidade estudada, molda sua atitude depois que conhece a inovação. Neste ponto, a agência está mais sensivelmente ligada. Com isso, o grau de incerteza sobre o funcionamento do processo é posto em xeque: “será que o serviço será mais assertivo e por consequência mais lucrativo ou será que o ponto de equilíbrio será alcançado dentro do previsto?”. São dúvidas comuns que podem surgir nesta etapa do processo de inovação.

O terceiro estágio é a **Decisão**. Nele, o indivíduo rejeita ou adota a inovação proposta. No caso da agência de publicidade estudada, a adoção será o caminho natural, visto que se trata de uma obrigatoriedade legal. Neste momento, a agência espera possuir uma base de testes preliminar, ou seja, a organização espera ter dados fidedignos, mesmo que iniciais, para verificar se o processo está dentro do planejado. Rogers define que em caso de rejeição do processo, este pode ocorrer de duas formas: (i) Rejeição Ativa, que “consiste em considerar a adoção da inovação, mas depois decidir não adotar”; e (ii) Rejeição Passiva, “conhecida por não adoção, consiste no processo de jamais considerar o uso da inovação” (ROGERS, 2010).

O quarto estágio é a **Implantação**, sobre qual a organização adotará o processo baseado na etapa inicial da inovação, a Consciência, respondendo aos três paradigmas principais: “o quê?”, “como?” e “por que este processo será implementado?”. Nesta etapa, comumente, ainda existem incertezas em relação ao processo estudado e, portanto, o órgão ou pessoa implementadora pode precisar de um auxílio mais técnico. Uma vez que a inovação já está sendo implementada, e, conseqüentemente, a decisão

já foi tomada, “a inovação perde sua qualidade distinta como identidade separada da nova ideia, que desaparece” (ROGERS,2010, p.175).

Para Rogers (2010), a “reinvenção” aparece neste estágio. Os conceitos de invenção, inovação e reinvenção são diferenciados abaixo, conforme o autor:

- Invenção: Rogers (2010, p.177) indica que “É o processo pelo qual uma nova ideia é descoberta ou criada”, ou seja, uma criação única não copiada;
- Inovação: Rogers (2010, p.177) descreve que “É o processo de usar uma ideia existente”, é o uso de uma ideia até então nunca utilizada em um determinado local, no entanto esta mesma ideia já foi utilizada em outros locais;
- Reinvenção: Rogers (2010, p.177) diz que é “o grau em que uma inovação é alterada ou modificada por um usuário no processo de sua adoção e implementação”. No entanto, após o conhecimento deste conceito, diversos autores começaram a mensurar este processo, e descobriram que toda inovação possui reinvenções dentro do seu processo. A partir deste aspecto teórico, entende-se que a reinvenção é feita a fim de melhorar ou agregar algum novo conhecimento à ideia inicial.

O quinto estágio é a **Confirmação**. Mesmo que a implantação do processo ainda esteja em funcionamento, neste momento, o indivíduo procura apoio para justificá-lo. Para Rogers (2010), essa insegurança pode ser revertida caso o adotante esteja exposto a mensagens conflitantes. Para Sahin (2006, p.4), “atitudes se tornam mais cruciais durante o estágio de confirmação”. O apoio à adoção ou descontinuação da inovação ocorre durante este estágio.

Descontinuação, segundo Rogers (2010, p.186), é “a decisão de rejeitar a inovação após esta ter sido adotada previamente”. Para Leuthold (1967), citado por Rogers (2010, p.186), a descontinuidade é importante como forma de melhorar as taxas de adoção de uma inovação futura, ou seja, é preferível descontinuar algo no qual melhores estudos posteriores permitam melhorar e agregar ideias.

A descontinuação pode ocorrer de duas formas (ROGERS, 2010):

- Descontinuação de Substituição: o indivíduo descontinua a inovação, visando a adoção de uma inovação mais bem estudada, a qual trará melhores resultados. Em outras palavras, é uma substituição;
- Descontinuação por Insatisfação: o indivíduo rejeita a inovação porque não está satisfeito com seu desempenho. Não existe neste caso uma substituição preparada, mas o responsável não se vê satisfeito com os resultados até então obtidos.

Entende-se, mediante os constructos mencionados acima, que a insatisfação ocorre primeiro em relação à substituição.

A implementação da inovação se dá quando todos os *stakeholders* envolvidos no processo (clientes e a própria agência de publicidade) chegam a um consenso de que o novo processo é útil para a continuidade de ambos os negócios, e, portanto, a nova ideia será colocada em prática.

Rogers (2010) define as categorias de inovação com base em uma classificação dos membros de um sistema social, com base na aceitação de uma inovação. Esta classificação ocorre da seguinte maneira:

- Inovadores: abertos a novas ideias. Possuem certo nível de incerteza em relação à inovação;
- Adotantes Iniciais: após a aprovação e teste por parte dos inovadores, os adotantes iniciais utilizam das ideias já testadas primeiramente;
- Maioria Antecipada: possuem grande interação com os outros subsistemas. No entanto, após pressão do grupo em que se encontram, adotam as tendências já testadas e colocadas em prática tanto pelos inovadores quanto adotantes iniciais;
- Maioria Tardia: possuem aversão à inovação. Em sua maioria, são céticos. Contudo, após pressão dos pares, são obrigados a adotar a inovação como um conjunto de suas atividades;
- Retardatários: são os que não colocam a inovação em seu subsistema, com isso perdem vantagem competitiva.

Ao analisar o mercado publicitário brasileiro, no qual a agência estudada está inserida, nota-se que ela representa o item “adotantes iniciais”. A companhia se utiliza



de estudos efetuados em outras agências de publicidade no mundo, em específico no estudo elaborado por Gjelsvik e Saga (2019), em uma agência publicitária na Noruega.

De acordo com Kaminsky (2011), o objetivo não é mover pessoas dentro das cinco categorias de adotantes para outra categoria, mas otimizar a inovação para atender às necessidades de todos os cinco grupos.

A agência possuirá uma matriz de impactos, produto deste estudo, que demonstrará suas necessidades e possíveis problemas de implementação do novo processo que será desenhado. Além disso, ela deverá ter um novo processo de elaboração de campanhas, visto que a relação social a qual se insere, como meio elaborador de informações, está diretamente ligada ao serviço por ela prestado.

Sobre o fator ambiente, as agências que não se adaptarem aos novos processos podem estar fora do cenário futuro devido à dinâmica do setor.

A Teoria da Legitimidade de Deegan dá uma perspectiva de contrato social entre a agência estudada e a sociedade ao qual ela está inserida. A sociedade é um *stakeholder* da organização devido ao ambiente em que está (DEEGAN, 2006). O autor sugere que as organizações devem se adaptar e mudar, caso contrário, sua sobrevivência será ameaçada. Ao fazer o paralelo entre a teoria de Deegan e o momento vivido pela agência de publicidade objeto de pesquisa, a legitimidade é estar adequada à legislação vigente, pois é embasada no processo democrático.

Ao relacionar a Teoria da Legitimidade e Inovação, as empresas podem ser consideradas retardatárias e perdem vantagem competitiva perante as demais em seu segmento. Consequentemente, verificar-se-á que uma companhia sem adequação à LGPD romperá com o contrato social efetuado por ela junto à sociedade e órgãos de controle e gestão, visto que estará em não correspondência à nova lei.

### **2.1.1 Demais Estudos Sobre o Tema**

Os pontos chave para implementação do processo da GDPR são (ITGP PRIVACY TEAM, 2017): (I) processamento, que pode ser definido como qualquer operação ou conjunto de operações realizado envolvendo dados pessoais ou conjunto de dados pessoais; controlador é a pessoa, agência ou outro órgão legal responsável

por determinar a pessoa, seja ela singular ou coletiva, que estabelece os objetivos e os meios de processamento de dados pessoais; (II) processador é a pessoa, agência ou outro órgão legal responsável por processar dados pessoais em nome do responsável pelo tratamento das informações; (III) dados pessoais são quaisquer informações relacionadas que identificam ou são usadas para identificar quaisquer pessoas e (IV) autoridades supervisoras, a qual se define qualquer autoridade pública que é estabelecida pelo órgão federal responsável por supervisionar o uso de dados pessoais.

Para os mesmos autores, a GDPR exige, explicitamente, que as organizações demonstrem que incorporaram o princípio da proteção de dados por design e por padrão dentro da cultura organizacional.

A estrutura de conformidade para o *ITGP Privacy Team* (2017) é dividida em três categorias: (I) pessoas, definida como treinamento de pessoal, qualidades e qualificações pessoais e recursos; (II) processos, que engloba gerenciamento de sistemas, estrutura de governança, melhores práticas e auditoria de TI e (III) tecnologia, cuja organização para implantação ocorrer de maneira adequada necessita do conjunto das duas atividades acima descritas (pessoas e processos).

Gonzalez e Hert (2019) corroboram com um estudo realizado na Espanha – os processos já descritos pelo *ITGP Privacy Team*. Os autores enfatizam a figura do Controlador, visto que é o elo entre a empresa e os regulamentos vigentes e é o responsável por alertar a autoridade supervisora sobre quaisquer violações de dados sensíveis. Para eles, a conformidade e a responsabilidade do setor que utiliza os dados sensíveis como fator decisório são de extrema importância e, por isso, devem ser levadas como prioridade.

*ITGP Privacy Team* (2017) e Gonzalez e Hertz (2019) sintetizam os aspectos e envolvimento para uma implementação positiva, sendo estes recursos e pessoas, os quais a agência de publicidade estudada utilizará como fundamento para dimensionar o novo processo.

Segundo Gola (2017, p.31), “a GDPR estabelece um novo equilíbrio de direitos, obrigações e sanções baseado principalmente nos conceitos de responsabilidade e privacidade por *design*”. Para o autor, a nova lei não necessariamente implica em novas

restrições para as empresas, mas constitui uma oportunidade: a de ser mais transparente sobre sua política de dados pessoais, a fim de dar aos cidadãos mais confiança no gerenciamento de seus dados.

Caminhos mais eficazes para a descoberta de conteúdo obtido por perfis pessoais em redes sociais existem graças a sistemas de recomendação baseados em algoritmos. Por meio de uma combinação de dados com base em comportamentos passados e algoritmos preditivos é possível chegar a um conteúdo relevante para os usuários finais da informação (TORRES, 2019). Politou e Patsakis (2018) recomendam que a segurança seja baseada em uma arquitetura semântica matemática que permita a definição de um algoritmo preditivo. Entende-se neste caso que o resultado deste algoritmo serviria como base de busca para as informações que definiriam a segmentação da campanha publicitária.

Gjelsvik e Saga (2019) descrevem o passo a passo temporal para implantação de um novo processo ligado à GDPR em uma agência publicitária na Noruega. Eles concluem que a temporalidade na implantação é um dos fatores de êxito para o processo. Além disso, determinaram que várias ameaças econômicas, como, falta de competência, perda de clientes e renda reduzida de publicidade são pontos que necessitam de um controle apurado, que o vise sucesso do processo.

Nos parágrafos seguintes são descritas quatro recomendações de implementação da GDPR na agência de publicidade testada por Gjelsvik e Saga (2019).

O primeiro passo é **Começar Ceddo**, pois isso permite à empresa mais tempo em geral, o que significa mais preparação e maior tolerância a contratempos. O principal benefício de começar cedo é mais tempo para avaliar os processos exclusivos da empresa, como sistemas, estratégia – o efeito geral.

O segundo passo descrito pelos autores é **Envolver a Liderança**. Uma liderança envolvente pode desempenhar um papel crucial, fornecendo os meios e a comunicação necessários para o sucesso. A liderança também decide a estratégia do projeto e quando iniciar.

O terceiro passo é **Definir uma Estratégia Clara**. Para os autores, embora muitos entrevistados não tenham apresentado uma estratégia, incluíram vários elementos que, combinados com outras respostas, assemelham-se a uma estratégia.

O quarto passo é **Introduzir uma Cultura de Privacidade de Dados Aumentando a Competência**. A competência tem se mostrado repetidamente crucial no que diz respeito à GDPR e suas consequências. Ao aumentar a competência dentro da empresa, possivelmente por meio de ajuda externa, o projeto se torna mais interessante, e os funcionários tornam-se mais conectados.

Bieker (2016) conclui em seu estudo que os responsáveis por colocar em prática e os responsáveis por verificar a segurança do processo podem prever riscos e suas causas. Portanto, podem distribuir responsabilidades e competências em conformidade, a fim de implementar a proteção de dados no centro das operações.

Bieker (2016) recomenda os processos sintetizados abaixo, para implementação dos processos internos e por consequência aderência à GDPR,

O primeiro estágio é chamado de **Estágio de Preparação**, no qual é segregado da seguinte maneira: (I) projetar a avaliação. Nesta etapa os objetivos e o escopo da avaliação do processo que será implantando devem, primeiro, ser definidos. Idealmente, a pessoa responsável por seu desenvolvimento e implementação deve ser responsável por executar; (II) modelo de proteção de dados padrão. Este modelo é útil para executar a avaliação prevista pelo legislador no caso europeu, a fim de demonstrar que um sistema específico de processamento de dados está em conformidade com os requisitos de proteção de dados e identificar proteções; (III) objetivo da avaliação. Define o escopo inicial e, ao se avaliar o risco, elevado ou não, o controlador deve ter uma visão geral do processamento dos dados em questão; (IV) identificação dos atores envolvidos, igualmente importante como a identificação adequada do objetivo da avaliação. Esta fase é a adequada identificação dos atores envolvidos e das pessoas envolvidas; (V) identificação de aspectos relevantes de âmbito legal. Nesta identificação, a legislação se volta para as áreas de telecomunicações, previdência social, regras de sigilo profissional e proteção de menores; (VI) documentação de tarefas e procedimentos. Os resultados da etapa de preparação devem ser

documentados, seguindo um procedimento padronizado na forma de um relatório de escopo (BIEKER, 2016).

A segunda etapa é descrita como o **Estágio de Mensuração**, no qual identifica-se os objetivos de proteção. Os requisitos como proteção, disponibilidade, integridade, confidencialidade, impossibilidade de ligação e interveniência são prescritas em lei. Além dos objetivos de proteção, identificam-se ameaças à segurança de TI. Neste ponto, geralmente, avalia-se o ponto de vista organizacional, tendo como base a perspectiva das pessoas envolvidas. Possíveis *hackers* não se limitam a terceiros, como podem ser usuários internos da própria organização. O autor chama esse passo de identificação de possíveis atacantes (ameaças), motivos e objetivos.

Também, durante o estágio de mensuração, são identificados os critérios de avaliação, nos quais consistem todo o processamento de dados. Mesmo que estejam totalmente em conformidade com os requisitos legais, esse procedimento é necessário para que ocorra a avaliação do risco, cujo centro comporta a comparação das medidas previstas pelo controlador ou aquelas determinadas no decorrer da avaliação (BIEKER, 2016).

A terceira etapa é descrita como **Fase de Relatórios e Salvaguarda**, cuja segregação em avaliação de risco, documentação e publicação de um relatório sobre resultados de avaliação, auditoria dos resultados da avaliação e supervisão e continuação pode ser descrita de forma sucinta, respectivamente, como a comparação das medidas previstas pelo controlador ou aquelas determinadas no decorrer da avaliação que, baseado nos resultados da avaliação requer um plano de gerenciamento de riscos. Com isso, a auditoria garantirá que o processo tenha sido devidamente conduzido, sendo que um relatório deve ser avaliado por um terceiro e, se for o caso, pela autoridade competente de proteção de dados. A supervisão das informações não é um processo singular e linear, pois precisa ser repetida para garantir o monitoramento contínuo do projeto de implementação, visando à aderência junto à Lei de Proteção de Dados.

Segundo o estudo promovido por Gare (2016), três princípios devem ser seguidos por partes interessadas na colocação de publicidade on-line, como (I)

transparência e controle, (II) segurança razoável e (III) retenção limitada de dados e mudanças materiais nas políticas de privacidade.

Bieker (2016), Gare (2016) e Gjelsvik e Saga (2019) descrevem a temporalidade para se colocar em prática o novo processo e seus principais riscos, além de problemas que podem ser encontrados durante a implantação do novo processo.

### **3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

#### **3.1 TIPIFICAÇÃO DA PESQUISA**

O estudo efetuado foi a proposição de um processo para adequação à lei geral de proteção de dados em uma agência de publicidade.

Essa pesquisa é caracterizada como uma pesquisa ação, já que foi feita a intervenção no desenho de processo na Agência X para adequação à norma citada.

Para Oyadomari (2012, p.70), “com a pesquisa intervencionista, é possível testar e construir teorias por meio de aplicação de artefatos”.

A pesquisa ou abordagem intervencionista tem como característica a colaboração entre pesquisadores e práticos. A colaboração se justifica uma vez que os práticos possuem interesses similares aos dos pesquisadores na busca de um entendimento dos modelos organizacionais que possam explicar com propriedade os resultados dessas experiências. (OYADOMARI, 2014, p.247).

A pesquisa intervencionista tem sido proposta como uma alternativa para tornar mais relevantes os resultados das pesquisas com os interesses dos práticos (OYADOMARI, 2014).

A pesquisa intervencionista é mais uma abordagem de pesquisa do que necessariamente uma corrente teórica, a diferença fundamental nesta abordagem é a interação entre pesquisadores e o objeto de estudo, com possibilidades de transformação deste objeto (OYADOMARI, 2013).

A pesquisa ação, também chamada pesquisa intervencionista, tem sido bastante recomendada como uma técnica que pode produzir resultados relevantes, mas para

isso é necessário que a academia aceite que os objetos de estudo possam ser afetados pelos próprios estudos (JÖNSSON, 2010).

A pesquisa ação é vista como uma estrutura de interação entre o pesquisador com os procedimentos a seguir: diagnóstico para identificar um problema na organização, planejamento do estudo considerando as ações alternativas para resolver o problema, execução das ações planejadas com seleção de roteiros e estratégias, avaliação das consequências de cada ação e aprendizagem específica e identificação dos ensinamentos da experiência, com retorno ao ponto de partida para evidenciar o conhecimento generalizável adquirido sobre o problema (MARTINS, 2008).

Logo a concepção de uma Pesquisa-Ação é vista como uma estrutura de interação clientes, no caso, a Agência X e o pesquisador ou consultor, representado pelo autor deste estudo.

## 3.2 DESCRIÇÃO DO AMBIENTE DE PESQUISA

O ambiente em análise é uma agência de publicidade multinacional de origem norte americana localizada no estado de São Paulo.

O pesquisador escolheu esta agência de publicidade em específico pelo fato de trabalhar nela e, por meio disso, verificar que o problema de pesquisa descrito é como um aspecto importante para adequação dela à legislação vigente.

## 3.3 DESCRIÇÃO DOS MODELOS DE ANÁLISE

### **3.3.1 Modelos de Processos (PDCA)**

Uma das formas processuais que podem ser utilizadas visa à combinação de três paradigmas: Pessoas, Processos e Tecnologia (THAMHAIN, 2014). Logo, devido ao ambiente que a agência de publicidade se encontra, o novo processo seguirá esses três paradigmas.

No caso de pessoas, o processo decorreu na escolha dos participantes, que adotou um critério de relevância. Chegou-se à conclusão de que os setores

participantes seriam o (I) departamento financeiro, representado pelo CFO e Controller. Foram escolhidos esses perfis devido à sua senioridade no setor e conhecimento da nova lei. Além disso, os profissionais são responsáveis pelo *report* de informações financeiras, a *expertise* na divulgação de relatórios foi o fator determinante; (II) o departamento de mídia, representado pela Diretora de Mídia, Gerente de Mídia e Coordenadora de Mídia. Foram escolhidos esses perfis devido à senioridade em elaboração de campanhas, por conhecerem a nova lei e por serem responsáveis pela ponte entre o time comercial quando recebem o *briefing*, serem responsáveis por aprovarem o uso de determinado público-alvo, ou seja, terem acesso a dados sensíveis e por assinarem a campanha; (III) o departamento legal, que foi convocado neste processo por possuir a *expertise* jurídica, ou seja, conhecer a lei e por serem escolhidos como o Delegado de Dados. O time legal foi o escolhido para essa função devido ao maior conhecimento teórico sobre a lei em questão e o (IV) departamento de tecnologia da informação foi convocado visando colocar uma trava de segurança no momento da escolha do público-alvo, no momento do uso de dados pessoais por parte do time de mídia.

A utilização do Ciclo PDCA (*Plan, do check, act*) está intimamente ligada ao entendimento do conceito de processo, é importante que todos os envolvidos em sua aplicação entendam a visão processual como a identificação clara dos insumos, dos clientes e das saídas que estes adquirem, além dos relacionamentos internos que existem na organização (TARCHIZAWA E SCAICO, 1997, p.298).

Logo, propõe-se que a agência utilize o método, buscando obter um melhor diagnóstico do processo atual e, assim, graças à elaboração de um questionário junto aos envolvidos de forma ativa na criação do novo processo, poderão ser viabilizadas melhorias processuais visando à aderência à LGPD.

O ciclo PDCA é uma ferramenta que orienta a sequência de atividades para se gerenciar uma tarefa, processo, empresa etc. (MOURA, 1997).

O quadro 2 descreve o ciclo PDCA de maneira resumida.

Quadro 2: Descrição e detalhamento do ciclo PDCA



Etapa	Descrição	
<b>P (Plan)</b>	1	Mapeamento - Mapeamento e modelagem do estado atual do processo ( <i>as is</i> )
	2	Problema - Identificação e classificação dos problemas existentes
	3	Observação - Análise das características dos problemas
	4	Análise do processo - Análise de causa, priorização e proposição soluções
	5	Redesenho - Modelagem do estado futuro do processo ( <i>to be</i> )
	6	Plano de ação – Contramedidas às causas fundamentais
<b>D (Do)</b>	7	Execução – Atuar de acordo com o plano de ação
<b>C (Check)</b>	8	Verificação – Confirmação da efetividade da ação
<b>A (Act)</b>	9	Padronização – Eliminação definitiva das causas
	10	Conclusão – Revisão das atividades e planejamento para trabalho futuro

Fonte: Shewhart (1980) - adaptado pelo Autor

Por se tratar da idealização de um novo processo, a pesquisa contemplará, somente, os estágios de 1 a 6, a etapa “*Plan*”.

Meireles (2014) comenta que o PDCA pode ser desmembrado no método de análise de solução de problemas (MASP), que por sua vez, pode ser utilizado para a solução de problemas.

O Método de Análise de Solução de Problemas consiste na utilização do ciclo PDCA para a solução dos problemas. É um método gerencial utilizado tanto na manutenção como na melhoria dos padrões. Este método constitui-se em peça fundamental para o controle da qualidade e deve ser dominado por todas as pessoas da empresa. (MEIRELES, 2014, p.16).

Meireles (2014) afirma que o MASP apresenta duas grandes vantagens para a solução de problemas: (I) possibilita a solução dos problemas de maneira científica e efetiva e (II) permite que cada pessoa da organização se capacite para resolver os problemas específicos de sua responsabilidade.

Os dados obtidos nas entrevistas junto aos responsáveis dos times envolvidos no projeto serão analisados por meio da análise de conteúdo de suas respostas, visto que as perguntas serão abertas (Bardin, 2011).

Bardin (2011, p.15), “com a pesquisa intervencionista, é possível testar e construir teorias por meio de aplicação de artefatos”. Para Santos (2012, p.386), “na perspectiva de análise de conteúdo, as categorias são vistas como rubricas ou classes que agrupam determinados elementos reunindo características comuns”.

Santos (2012, p.383), “a análise de conteúdo é definida como um método empírico”.

Bardin (2011) conceitua que a análise do conteúdo de uma entrevista é bem complexa, sendo que em alguns casos programas de computadores não podem tratá-las. Bardin (2011) apresenta os seguintes critérios para a análise de uma entrevista: (I) pré análise, (II) exploração do material e (III) tratamento dos resultados.

Santos (2012) explica da seguinte forma estes conceitos:

- Pré Análise □ O material é organizado, compondo o corpus da pesquisa. Escolhem-se os documentos, formulam-se hipóteses e elaboram-se indicadores que norteiem a interpretação final;
- Exploração do Material □ É quando se codificam os dados e estes são transformados sistematicamente em agregados de unidade, a ideia proposta é que se analise a frequência e intensidade das unidades de registro.
- Tratamento dos Resultados □ Neste momento ocorre a inferência dos resultados, surge a necessidade de comparar as ações entre si, cabe ao pesquisador encontrar semelhanças que possam existir entre as respostas obtidas.

A análise de conteúdo foi a forma utilizada para observação do problema e posterior análise dos dados encontrados.

Para Silva e Fossá (2015, p.3), “a análise de conteúdo pode ser definida como um conjunto de instrumentos metodológicos, em constante aperfeiçoamento, que se presta a analisar diferentes fontes de conteúdo (verbais ou não-verbais)”.

Silva e Fossá (2015, p.3) descrevem que a interpretação da análise de conteúdo transita entre dois polos: (I) rigor da objetividade, visto que exige do pesquisador disciplina, dedicação e tempo para que não ocorram perdas de aspectos relevantes perante a observação do problema a ser corrigido e (II) fecundidade da subjetividade,

pois exige que o pesquisador tenha certo grau de intuição, imaginação e criatividade na maneira que visa abordar o respondente para que não se perca nenhum ponto primordial à resolução do problema a ser corrigido.

As três etapas para observação de problemas são: (I) pré análise, (II) exploração do material e (III) tratamento dos resultados (Bardin, 2011).

Nesta pesquisa, os três itens foram abordados em questionário e indagação e envolveu os responsáveis pelas áreas jurídica, controladoria, auditoria interna, tesouraria, tributária e comercial, visto que são áreas diretamente ligadas à implantação do novo processo. Através das perguntas e indagações efetuadas obteve-se a opinião destes responsáveis perante os problemas atuais em relação ao processo existente e possíveis pontos de melhoria para adequação processual.

### **3.3.2 Validação do PDCA (Questionário e Indagação)**

Para obter uma melhor aderência do novo processo perante os departamentos envolvidos, foram elaborados questionários e, a partir das respostas foram efetuadas indagações orais junto as pessoas chave, visando responder aos pontos estudados e analisados, oriundos da parte equivalente ao *Plan* do ciclo PDCA, como: (I) mapeamento, (II) problema, (III) observação, (IV) análise do processo, (V) redesenho e (VI) plano de ação.

O item I, mapeamento, tem em vista descrever o processo atual e a opinião dos entrevistados sobre ele. Pois, o processo de formulação de campanhas está intimamente ligado ao uso de dados sensíveis. Neste momento, ao receber o *briefing* do cliente e agência de publicidade, utiliza-se de *cookies*<sup>1</sup> deixados pelos usuários em suas redes sociais e sites de busca e, por meio deste, elabora-se o perfil do público-alvo. Essa busca ocorre por uma plataforma que, aqui, chamaremos de plataforma Z, cujo recurso dispara *e-mails* ilimitados para uma lista de clientes, além de

---

<sup>1</sup> **Cookies:** Um cookie, no âmbito do protocolo de comunicação HTTP usado na Internet, é um pequeno arquivo de computador ou pacote de dados enviados por um sítio de Internet para o navegador do usuário, quando o utilizador visita o site. Cada vez que o usuário visita o site novamente, o navegador envia o cookie de volta para o servidor para notificar atividades prévias do usuário.

que permite maior praticidade de opções para personalização de dados. Com base nos resultados de busca do robô, são elaboradas análises que visam determinar o público-alvo “perfeito”, em suma, o público-alvo que trará mais receita a empresa proponente do anúncio.

Já o item II do problema está relacionado ao uso e tratamento dos dados pessoais sensíveis sem ferir a lei, e, portanto, considerando a administração de riscos e evitando falhas. Com isso, quem gera a base de dados pessoais terá que redigir normas de governança, adotar medidas preventivas de segurança, replicar boas práticas e certificações existentes no mercado (SERPRO, 2019).

A observação, item III, do ciclo PDCA, tem como princípio discorrer da opinião dos entrevistados sobre a característica do problema relacionado ao uso destes dados, a forma como são efetuadas estas pesquisas na plataforma Z e o uso dos *cookies*. Partindo dessa característica para o aspecto principal do problema – a formulação do anúncio publicitário – a observação ajudaria a determinar a forma pela qual os utilizadores dessas informações podem continuar a utilizar esse artifício para continuar a montar suas campanhas de forma a otimizar o anúncio sem ferir a nova lei.

O item IV, análise do processo, visa saber a opinião dos entrevistados junto ao processo atual (descrito no item I) e formas de propor novos caminhos que busquem priorizar a assertividade dos anúncios publicitários e buscar meios de proteção dos dados utilizados como forma a se chegar nessa definição de anúncio, adequada à lei.

Para o redesenho, item V, o ponto foi buscar as opiniões dos responsáveis dos setores envolvidos e, pelo *brainstorm*, alavancar ideias que ajudem na elaboração do novo processo a ser apresentado neste estudo, com a participação e as ponderações de outras pessoas afetadas por ele.

O item VI do PDCA, plano de ação, será o detalhamento de todos esses passos que darão forma ao processo objeto de estudo.

Partindo dos dizeres de Bardin (2011) e Santos (2012), a pré análise da entrevista é o material obtido, neste caso, a forma como o processo inicial é feito hoje pela agência estudada. Já a exploração do material serão as respostas obtidas pelo pesquisador junto aos responsáveis das áreas (entrevistados), no qual se analisará a frequência e intensidade dos termos relacionados à ideia de cada um para com um

novo processo. O tratamento de dados será a inferência das respostas, as semelhanças nas maneiras como o novo processo poderá ser proposto, levando em conta as respostas obtidas.

O questionário foi respondido por meio de formulário elaborado em *google forms*, cujo resultado foi categorizado conforme as informações obtidas. Os resultados foram tratados, codificados e agrupados conforme palavras, locuções e declarações mais recorrentes. O questionário foi enviado para as pessoas chave dos departamentos envolvidos no novo processo, do qual se obteve 100% de aglutinação. Logo, com base nessas premissas, será a base para o redesenho do processo.

### 3.3.3 Organização do Questionário

Baseando-se nos itens de 1 a 5 do ciclo PDCA, como descrito no quadro 2, foi efetuada a seguinte matriz, contendo a teoria aplicada e questionário a ser aplicado, conforme descrito no quadro 3.

Quadro 3: Matriz de Amarração

Etapa	Descrição	Teoria Aplicada	Perguntas
<b>P</b> <b>(Plan)</b>	<b>1</b>	Mapeamento - Mapeamento e modelagem do estado atual do processo ( <i>as is</i> )	- Definir claramente o problema e reconhecer sua importância (CAMPOS, 2004).  A assertividade da campanha publicitária poderia se tornar menos ou mais assertiva com a mudança processual relacionada ao uso de dados sensíveis? Em sua opinião qual seria o impacto em relação as campanhas publicitárias?
	<b>2</b>	Problema - Identificação e classificação dos problemas existentes	-Selecionar o problema a solucionar, priorizando temas existentes (MARSHALL JUNIOR, 2010); - Levantar as perdas atuais e as possibilidades de ganhos (MARSHALL JUNIOR, 2010).  O(A) senhor(a) conhece a LGPD? Qual seria o impacto dela no uso dos dados sensíveis? Como evitá-los?
	<b>3</b>	Observação - Análise das características dos problemas	-Entender o problema, levantando seu histórico e a frequência da ocorrência (MARSHALL JUNIOR, 2010);  Em seu ponto de vista, que poderiam ser as medidas de segurança adotadas no uso de dados sensíveis para impedir seu vazamento?

			- Investigar as características específicas do problema com uma visão ampla e sob vários pontos de vista (CAMPOS, 2004).	Como essas medidas poderiam impactar a assertividade da campanha publicitária?
4	Análise do processo - Análise de causa, priorização e proposição soluções		- Identificar e selecionar as causas mais prováveis do problema (MARSHALL JUNIOR, 2010).	Tendo em vista a resposta dado no item anterior, qual seria a prioridade relacionada à segurança desses dados? Quais soluções/opiniões poderiam ser descritas?
5	Redesenho - Modelagem do estado futuro do processo ( <i>to be</i> )		-Elaborar a estratégia de ação (MARSHALL JUNIOR, 2010); - Elaborar plano de ação. (MARSHALL JUNIOR, 2010).	Com base em suas respostas anteriores, quais seriam as proposições de melhoria para mitigar o risco de vazamento dos dados e, por consequência, penalidade para a companhia?

Fonte: Elaborado pelo Autor

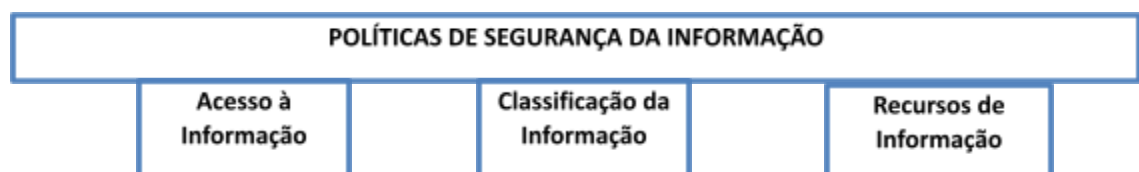
As perguntas descritas no quadro 3 foram aplicadas a todos os responsáveis dos setores da agência analisada.

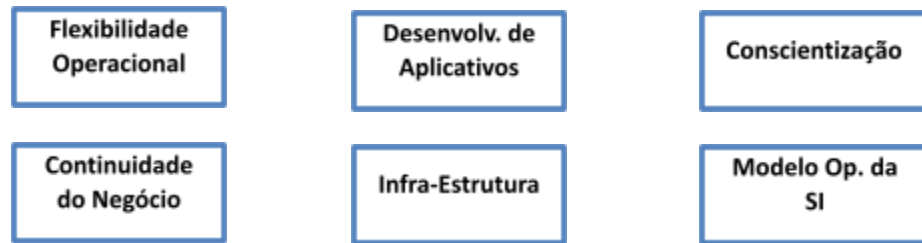
Como mostrado no mapeamento inicial das figuras 1 e 2 do trabalho, foram apontados, por meio das entrevistas com envolvidos no processo, os problemas existentes que devem ser mitigados para a adequação à LGPD.

A observação, nesse caso, é essencial para corroborar a existência do problema de pesquisa da agência de publicidade estudada, bem como entender mais profundamente onde há falhas no processo atual para, na proposta de composição do novo modelo, poder eliminar qualquer aspecto que não esteja em consonância com a LGPD. Hoje nota-se que o problema observado está na forma que a agência objeto de estudo efetua a segurança e o sigilo dos dados sensíveis em suas plataformas.

A respeito do programa organizacional de segurança da informação, este é um processo que exige recursos da organização (FONTES, 2017). Esse programa pode melhor ser observado na figura 2.

Figura 2: Políticas de segurança da informação





Fonte: Fontes (2017). Adaptado pelo autor

Segundo Fontes (2017, p.76), “a dedicação de tempo dos gestores da organização ao processo de segurança da informação indicará, de maneira simples e prática, qual a maturidade da organização em proteger suas informações”. Por isso, as respostas do questionário e indagações junto aos responsáveis se tornam importantes para o pesquisador unificar as ideias e fazer o enlace com a análise do processo. Pois, nesse caso, quando as pessoas diretamente nele envolvidas observam o problema base e criam formas de resolvê-los, a solução será mais fluída e sem tantos empecilhos, facilitando o redesenho.

O redesenho ocorreu após todos os depoimentos serem colhidos e, com base nas informações que deles forem extraídas, ao analisar as falhas encontradas foram propostas correções que garantiram mecanismos cujo intuito foi permitir o uso de dados sensíveis na formulação das campanhas segundo a LGPD.

O desenvolvimento do novo processo é importante visando à continuidade do negócio, conforme demonstrado na figura 2. Essa construção foi embasada na realidade da agência de estudo e nas informações coletadas a partir das indagações e respostas ao questionário elaborado junto as pessoas chave para implementação da LGPD no negócio.

Efetou-se um questionário, pois este consiste em um conjunto formal de perguntas que podem ser escritas ou orais, cujo objetivo é obter informações dos entrevistados, além disso, em um questionário, a informação obtida restringe-se a respostas escritas e questões pré-elaboradas (MALHOTRA, 2005).

O plano de ação, a partir das respostas obtidas, foi a maneira encontrada para elaborar o novo processo, visto que buscou minorar eventuais riscos, ou seja, encontraram-se soluções para resolver o problema de pesquisa.

## 4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

### 4.1 DADOS SENSÍVEIS NOS DEPARTAMENTOS DA ENTIDADE

Ao analisar todos os setores que possuem dados sensíveis dentro da companhia estudada, nota-se que, além do setor comercial, a empresa faz gestão e uso de dados internos, como folha de pagamento dos funcionários, carteira de clientes e dados estratégicos.

Os departamentos de recursos humanos, controladoria, tesouraria e tecnologia de informação são áreas que também têm que estar atentas a tratamento e segurança dos dados sensíveis. Dessa forma, foi feito um levantamento dos dados sensíveis em cada departamento da empresa estudada:

**(I) Recursos Humanos:** tem como obrigação guardar e tratar de forma segura dados dos funcionários da companhia, como nome, cadastro de pessoa física, endereço, conta bancária, folha de pagamento e dados de candidatos para novos processos seletivos e já ocorridos.

Para o processo de folha de pagamento, esta é processada por um *software* específico, que não possui ligação com os demais sistemas ERP da companhia. O acesso a ele só é possível pelo time de recursos humanos, por intermédio de usuário e senha próprios para cada funcionário. A criação do usuário é solicitada pela diretoria de RH local à diretoria global de RH, por *e-mail*. Após a confirmação recebida, via correio eletrônico, é liberado o acesso do novo colaborador ao *software* em si.

A guarda de documentos dos funcionários da agência X é feita em servidor interno, e os acessos às pastas são controlados pelo time de tecnologia de informação da companhia. Qualquer novo acesso aos diretórios só ocorre mediante aprovação por correio eletrônico da diretoria da RH à diretoria de tecnologia de informação.



**(II) Financeiro:** os departamentos de controladoria e tesouraria também possuem, sob sua guarda, dados sensíveis, visto que o time de tesouraria tem sob sua responsabilidade todos os dados sensíveis de clientes e fornecedores. Esses dados são obtidos quando a companhia necessita efetuar o cadastro de novos fornecedores, já que, nesse momento, as informações necessárias são: comprovante bancário, dados relacionados ao CNPJ da companhia, como situação na junta comercial do estado em que reside, regime de tributação escolhida e dados dos sócios. Além disso, no ato do cadastro é obrigatório, por parte de fornecedores e clientes, o preenchimento de termos anticorrupção e lavagem de dinheiro, conforme descritos em política interna da companhia, sendo essas políticas baseadas nas leis nº 12.846, de 01 de agosto de 2013 (anticorrupção) e nº 12.683, de 09 de julho de 2012 (lavagem de dinheiro).

O processo dos cadastros ocorre na plataforma interna da companhia, quando é feito qualquer *upload* de novos dados relacionados ao cadastro. O *Controller* da companhia é informado, o qual é responsável por checar se a documentação está de acordo com as normas internas da agência objeto de estudo. Se estiver correta, o gerente de controladoria dá o seu “de acordo” na plataforma e o cadastro é feito. Por se tratar de um processo feito em uma plataforma, a documentação é guardada no servidor que está em *cloud* e todos os passos efetuados são guardados, também, nesse servidor.

O processo descrito anteriormente é auditável, visto que ocorre em ferramenta interna que descreve todo o fluxo de aprovação e possui em seu banco de dados todos os documentos que sofreram *upload*. O acesso a essas informações só é possível pelos times de tesouraria, controladoria e auditoria interna, sendo que os funcionários destes setores estão descritos e aprovados segundo matriz elaborada e aprovada todo início de ano pelo Diretor Financeiro e Jurídico da companhia. Isso ocorre para que o processo possua rastreabilidade.

O processo de *report* das demonstrações financeiras da companhia, efetuado pelo departamento de controladoria, ocorre dentro de um sistema ERP conceituado, e todas as contabilizações e documentos contábeis são armazenados. Todos os usuários responsáveis por quaisquer alterações e/ou consultas são guardados, rastreados e auditados. Os dados confidenciais descritos estão vinculados à saúde financeira da

companhia, como índices de liquidez, principais clientes e fornecedores, estratégia da companhia e questões ligadas a aspectos tributários.

**(III) Tecnologia de Informação:** o departamento de tecnologia de informação (TI) é responsável pela segurança das informações armazenadas nos servidores e *notebooks* da companhia, além do controle das informações enviadas via *e-mail* corporativo. Em relação ao armazenamento de informações, a companhia possui um servidor central físico, que efetua o *back-up* de todas as informações armazenadas nele. Além disso, a companhia possui um servidor em *cloud* no qual ocorre um *back-up* diário dos arquivos trocados e armazenados.

Para se ter acesso a qualquer pasta no servidor de algum departamento específico, é necessária a aprovação do gestor do departamento e, após isso, o time de TI concede o acesso a determinado arquivo ou pasta. Esse bloqueio serve justamente para evitar vazamento de informações sigilosas e dados sensíveis, podendo, assim, a companhia fazer a gestão e tratamento delas, sem ferir o texto base da LGPD.

**(IV) Comercial:** o departamento comercial possui contato com dados sensíveis mediante os times de Mídia, Produção e Comercial, mais conhecido dentro do mundo publicitário como “*Client Services*”, da agência objeto de estudo. Pelo fato do time de mídia, responsável pelo tratamento dos dados sensíveis para seleção do público-alvo, estar dentro do departamento comercial, o setor é um dos mais suscetíveis à nova lei, visto que está no cerne da operação.

A coleta de dados sensíveis na internet é utilizada para a realização da segmentação de suas campanhas. Essa pesquisa ocorre sem nenhuma trava de segurança, visando à aderência junto à LGPD, pois a extração deles pelo analista de mídia e ferramenta Z não possui nenhum tratamento que vise à segurança antivazamentos. Por se tratar um processo crucial à companhia, o tratamento desses dados é o principal problema encontrado pela agência objeto de estudo junto à aderência à LGPD.

A formulação do público-alvo pelos dos dados extraídos da ferramenta Z não passa por nenhum processo que vise à segurança dos dados, pois eles são extraídos e manipulados no próprio computador do analista de mídia. Após essa manipulação ela é

enviada por *e-mail* ao supervisor de mídia para analisar a adequação da seleção junto ao público-alvo desejado no *briefing*.

A campanha publicitária é preparada pelos times de produção e mídia em seus próprios computadores, as informações, armazenadas sem qualquer segurança, e a categorização de dados e os demais processos são efetuados sem qualquer uso de ferramenta que garanta a segurança no tratamento e análise destes dados.

Após esse tratamento, a compilação das informações obtidas por mídia, *client services*, é efetuada pelo produtor responsável da campanha, para que ele confeccione a peça final da campanha publicitária, que será enviada aos veículos de divulgação e, posteriormente, difundida ao público geral.

O quadro abaixo descreve de forma sucinta os problemas encontrados, departamento a departamento, e quais são os dados sensíveis tratados e analisados pelos setores internos da agência estudada:

Quadro 4: Dados Sensíveis por Departamento

<b>Departamento</b>	<b>Dados Sensíveis</b>
Recursos Humanos	Dados pessoais dos funcionários da companhia, como: salários, bônus, registro geral, cadastro de pessoa física e conta bancária.
Financeiro	Dados cadastrais tanto de clientes e fornecedores, como: dados bancários e cadastro nacional de pessoa jurídica.
Tecnologia da Informação	Dados dos times financeiro, comercial e recursos humanos armazenados em servidores da companhia estudada.
Comercial	Dados das campanhas elaboradas pela agência objeto de estudo e dados sensíveis utilizados pelos times de mídia para formulação do público-alvo.

Fonte: Elaborado pelo Autor

A partir das respostas obtidas, buscou-se categorizá-las por meio de análise de conteúdo e análise semântica, visto que análise de conteúdo é uma análise interpretativa de textos por meio de decomposição do discurso e reconstrução racional de uma ideia central com a aplicação de regras lógicas a respeito da origem dessas mensagens com a finalidade de criar categorias (MAYRING, 2010). Foram utilizadas

variáveis múltiplas para a pesquisa, visando descrever a natureza e a variação associada aos atributos das respostas. (HENKEL, 2017).

Segundo Bardin (2011) a categorização de uma análise de conteúdo deve seguir as premissas descritas no quadro 5.

Quadro 5: Categorização de uma Análise de Conteúdo

<b>Crítérios de Categorização</b>	<b>Breve Explicação</b>	<b>Qualidade de Boas Categorias</b>
Semântico	Componente do sentido das palavras e da interpretação das sentenças e dos enunciados.	Exclusão Mútua, Homogeneidade, Pertinência, Objetividade e Fidelidade e Produtividade.
Sintático – Verbos	Atribui ação, estado, fato ou fenômeno.	
Sintático – Adjetivos	Atribui qualidade, defeitos e características.	
Léxico – Sentido	Acervo de palavras pertinentes a determinada linguagem ou sentido.	
Léxico – Sinônimos	Acervo de palavras pertinentes de um mesmo significado.	

Fonte: Bardin (2011). Adaptado pelo autor

Tendo em vista as premissas de Bardin (2011) descritas no quadro 5, adotou-se como critério de categorização das respostas o item ‘Léxico – Sentido’ ligados aos itens ‘Objetividade’ e ‘Fidelidade’.

A categorização proposta por Bardin (2011) foi mesclada com as premissas de Moraes (1999) visando uma maior aderência e qualidade na análise.

Como critérios qualitativos, partindo das premissas de Moraes (1999), adotou-se as seguintes categorias: (I) relevância, (II) contextualidade das respostas, (III) fácil alocação de resposta, (IV) fácil identificação de categoria, (V) comparabilidade das respostas e (VI) compreensibilidade das categorias.

Para os critérios de fácil gerenciabilidade, alocação e comparabilidade, notou-se uma pequena diferença nos itens-chave das respostas, devido à especificidade de cada setor e nível de conhecimento sobre a nova lei.

O quadro 4 foi elaborado baseando-se nas respostas oriundas das perguntas 2, “Em sua opinião qual seria o impacto em relação às campanhas publicitárias?”, e 4 “

Qual seria o impacto dela no uso dos dados sensíveis?”, pois retratam a opinião dos respondentes junto ao impacto total no processo de elaboração da campanha publicitária, desde o *briefing* (início do processo de campanha) até o fim dela (divulgação junto ao público), passando por processos internos da companhia, como cadastro de fornecedores (veículos de divulgação), cadastro de clientes, seleção do público-alvo e cadastro de funcionários.

Logo, as respostas obtidas através do questionário efetuado e indagações aos responsáveis foram categorizadas da seguinte forma:

- 1. Categoria léxica;**
- 2. Visando objetividade e fidelidade nas interpretações;**
- 3. Para que se pudesse efetuar uma fácil gerenciabilidade, alocação e comparabilidade entre as respostas analisadas.**

As entrevistas foram efetuadas visando adequar as perguntas elaboradas à etapa 1 *Plan* do ciclo PDCA, conforme descrito no quadro 3, sendo que os entrevistados são responsáveis por departamentos ligados diretamente à formulação do novo processo, visando à adequação à nova lei. Os entrevistados foram: diretor jurídico, diretor de controladoria, diretor de auditoria interna, gerente de tesouraria, gerente tributário e gerente comercial.

## 4.2 MAPEAMENTO E PROBLEMA

Sobre o processo descrito na figura 1, os problemas passíveis de apontamentos junto à LGPD, considerando o processo atual, estão relacionados à forma como a agência trata os processos do *briefing* e os planos de mídia, visto que eles englobam o perfil do público-alvo.

As informações levantadas para a definição do público-alvo são obtidas por uma ferramenta que vasculha as redes sociais, *sites* de busca, *sites* de compras, usando as informações para formar um padrão de consumo e perfil do usuário; essa ferramenta será tratada no texto pelo termo “ferramenta Z”.

As informações obtidas pela ferramenta Z são extraídas dela em um arquivo “xlsx.” ou “xml.”. Esses dados são tratados e guardados dentro da máquina dos

funcionários do departamento de mídia, no servidor central da agência em pasta específica para o departamento de mídia ou em servidores *cloud*.

As informações geradas pela ferramenta Z se referem a perfil de compras dos usuários, últimas compras efetuadas, valor médio gasto por compra, perfil de acesso e informações socioculturais. Nesse caso, para utilizar as informações mencionadas anteriormente, a agência objeto de estudo se baseia no quadro 1, item 4 “Quando é necessário tratar o dado para execução de um contrato, respeitando o princípio da finalidade”.

Até o início do ano de 2020, a agência objeto de estudo trocava as informações extraídas nos modelos de arquivo descritos anteriormente por meio de *e-mail* sem qualquer segurança ou trava nos envios. Hoje, para agilizar o trabalho da equipe, as informações extraídas da ferramenta Z nos modelos descritos anteriormente são armazenadas, tratadas e estudadas em arquivos que ficam em servidores *cloud*, pois permitem que diversas pessoas trabalhem dentro do mesmo documento ao mesmo tempo.

O ponto de atenção nesses processos é que, mesmo que a informação seja armazenada em *cloud*, a segurança em relação a compartilhamento e posterior envio não possuem nenhum processo que vise à segurança. Caso ocorra um compartilhamento indevido ou envio de informações, elas não serão de nenhuma forma bloqueadas.

Ao se fazer um levantamento desse processo, observou-se os seguintes pontos: (I) time comercial recebe do cliente, por meio de *e-mail*, um arquivo *Excel* contendo todas as especificações do anúncio publicitário a ser elaborado. Nesse arquivo são encontradas as seguintes informações:

- Valor total da campanha;
- Quais os tipos de mídia que o cliente gostaria de atingir;
  - *On-line: sites, blogs, redes sociais e e-mails;*
  - *Off-line: canais de televisão, rádio e OOH (out of home<sup>2</sup>).*
- Formas de pagamento desta campanha;

---

<sup>2</sup> *Out of Home*: Mídia fora de casa, abrange os *outdoors*, pontos de ônibus, *backbus* e tudo que você vê de anúncio na rua.

- Proposta de cronograma;
- Quais os tipos de anúncio;
  - o *Posts*: conteúdo criado e publicado em alguma plataforma de *internet*;
  - o Vinhetas: ornamentos usados para emoldurar desenhos elaborados para as peças publicitárias criadas pelo departamento de produção das agências publicitárias;
  - o *Banner*: peças publicitárias que podem ser criadas para publicação em *sites* e portais na *internet* ou impressas em lonas, papéis, tecidos e plásticos, para serem utilizadas como materiais promocionais em pontos de venda, exposições e demais eventos;
  - o Anúncio em Televisão: peça publicitária criada para o meio *off-line*, em específico, televisão;
  - o Anúncio em *Smartphone*: peça publicitária criada para o meio *on-line*, em específico, para *smartphone*;
  - o Público-Alvo: Segmentação: divisão de mercado, ou seja, os consumidores são agrupados por segmentos (grupos), com características, necessidades e preferências homogêneas;
  - o Comportamental: características pessoais que o consumidor possui, como estilo de vida, personalidade e condição econômica;

De posse dessas informações, o passo (II) ocorre no envio pelo time comercial aos times de mídia e produção das informações, para que eles possam confeccionar a campanha. Ao ter acesso às informações, o time de mídia e produção começam, de forma paralela, a montar a campanha em si.

O time de produção, ao pensar na ideia do anúncio publicitário, necessita de informações relacionadas ao comportamento do consumidor alvo. Para isso, esse setor utiliza dados sensíveis, como a perfil de compras dos usuários, últimas compras efetuadas, valor médio gasto por compra, perfil de acesso e informações socioculturais. O time de produção é responsável por entender como e onde o consumidor efetua suas compras, o que compra, o que gosta de ver, quanto é seu gasto médio para essa compra e quais plataformas ele utiliza para compra. Estas informações são obtidas por

meio dos rastros deixados na *web* a partir dos *cookies*, que a ferramenta Z captura, e elabora um resumo detalhado dessas informações.

A confecção da ideia ocorre após os assistentes de produção, responsáveis por essas pesquisas, enviarem aos produtores seniores e produtor chefe esse resumo detalhado por *e-mail*. Após receberem o resumo, eles elaboram a ideia e efetuam a produção das peças para os meios determinados: se será uma peça para o ambiente *on-line* e/ou *off-line*, o *post* ou o *banner* respectivo e a segmentação a ser alcançada, se alta ou baixa renda.

Esse trâmite ocorre porque o time de produção é o responsável por elaborar (pensar) uma campanha buscando obter uma maior aderência da ideia junto ao público-alvo. Após a produção efetuar toda essa etapa, o produtor responsável envia ao cliente por *e-mail* a confecção das peças, aqui, correspondente ao passo III.

Segundo o artigo 5º da Lei 13.709 (BRASIL, 2018), considera-se tratamento toda operação realizada com dados pessoais, como as que se referem à coleta, produção, recepção, classificação, utilização, acesso, reprodução, transmissão, distribuição, processamento, arquivamento, armazenamento, eliminação, avaliação ou controle da informação, modificação, comunicação, transferência, difusão ou extração. Com isso, o problema-chave verificado com o time de produção é a forma como os dados são tratados e quais os processos de segurança visam ao seu uso sem ferir a nova lei, já que no processo atual não existe nenhuma “trava” que mitigue a divulgação desses dados durante o tratamento pelo time de produção. Observa-se, de forma crítica, o processo hoje. O recebimento e envio das informações ocorrem por *e-mail* sem nenhuma trava de segurança, e prévias revisões e aprovações sobre informações sensíveis, relacionadas ao perfil de gastos, são trocadas entre os participantes sem nenhuma segurança.

O time de mídia é responsável por designar a veiculação dos anúncios, ou seja, definir quais os veículos comerciais estão mais adequados ao anúncio elaborado pelo time de produção. Para isso, o time de mídia se vale além de pesquisas de mercado obtidas, de *softwares* terceiros, além de bases de dados obtidos pela ferramenta Z.



As informações dos internautas são absorvidas a partir de *tags*/contadores e URLs parametrizadas para ajudar na coleta e análise das informações, também, via ferramenta Z.

Os dados utilizados por mídia são perfis de consumo e renda. O uso desses dados é primordial para este setor, pois ao examiná-los, consegue definir o melhor veículo e horário para divulgar a campanha publicitária.

Os dados descritos anteriormente são coletados pelos assistentes de mídia por meio da ferramenta Z e são enviadas aos coordenadores de mídia por *e-mail*, para que eles, em posse de informações sobre sites mais vistos e comportamentos de consumo do público-alvo, definam qual mídia, qual rede, qual horário, quantas inserções diárias e qual a frequência coberta serão conquistadas pela campanha publicitária promovida.

O coordenador de mídia responsável pela campanha envia para validação, por *e-mail* ao diretor de mídia e, após essa confirmação, o coordenador envia para o cliente, via correio eletrônico, para sua aprovação final, aqui, correspondente ao passo IV.

Adequando as respostas obtidas ao ciclo PDCA, nota-se que o mapeamento do processo atual descrito nas perguntas 1 e 2, abordadas no quadro 3, descrevem o problema que a agência objeto de estudo se depara.

A identificação dos problemas, obtida nas respostas às perguntas 3, 4 e 5, também descritas no quadro 3, descrevem que o impacto do uso e tratamento de dados sensíveis da forma como é feita hoje prejudica e deixa a companhia em situação de risco perante a nova lei.

Os problemas-chave, verificados no item 4.3, são questões relacionadas à forma como esses dados são tratados e sua segurança durante o processo, visto que toda troca de informação é feita por *e-mail*, sem a existência de nenhum processo que vise à segurança e sem a figura de um auditor responsável por verificar se nenhuma informação sensível está contida nessas trocas.

Os pontos citados acima são descritos no seguinte texto lei, segundo o artigo 37º da Lei 13.709 (BRASIL, 2018), o controlador e o operador devem manter registro das operações de tratamento de dados pessoais que realizarem, especialmente quando baseado no legítimo interesse.

A autoridade nacional poderá determinar ao controlador que elabore relatório de impacto à proteção de dados pessoais, inclusive de dados sensíveis, referente a suas operações de tratamento de dados, nos termos de regulamento, observados os segredos comercial e industrial. Parágrafo único. Observado o disposto no caput deste artigo, o relatório deverá conter, no mínimo, a descrição dos tipos de dados coletados, a metodologia utilizada para a coleta e para a garantia da segurança das informações e a análise do controlador com relação a medidas, salvaguardas e mecanismos de mitigação de risco adotados. (BRASIL, 2018, Art.38).

Aqui, a agência de publicidade objeto de estudo, possui uma questão primordial a ser tratada, pois, ao analisar as informações e divulgá-las tanto aos seus clientes internos, outros setores da agência, como externos, veículo de divulgação e o próprio cliente, o setor tem que garantir a segurança da base de dados utilizada e a não divulgação do banco de informações.

Ao analisar o processo da forma que está sendo feito, os problemas críticos estão vinculados ao uso e tratamento dos perfis de consumo e renda dos internautas pelos times de produção e mídia da agência objeto de estudo, descritos de forma analítica no item 4.2. A questão crucial a ser resolvida com o novo processo está relacionada ao tratamento e segurança dessas informações durante o processo de elaboração da campanha publicitária, dado que os setores citados necessitam de dados sensíveis obter assertividade e qualidade em seu trabalho, ferindo o princípio da finalidade firmado com o cliente.

Já os pontos descritos nos dois parágrafos acima devem estar em aderência, conforme descrito nos artigos abaixo:

Os agentes de tratamento devem adotar medidas de segurança, técnicas e administrativas aptas a proteger os dados pessoais de acessos não autorizados e de situações acidentais ou ilícitas de destruição, perda, alteração, comunicação ou qualquer forma de tratamento inadequado ou ilícito. (BRASIL, 2018, Art.46).

Segundo o artigo 47º da Lei 13.709 (BRASIL, 2018), os agentes de tratamento ou qualquer outra pessoa que intervenha em uma das fases do tratamento obriga-se a

garantir a segurança da informação prevista nesta Lei em relação aos dados pessoais, mesmo após o seu término.

Ao analisar, de forma minuciosa, departamento a departamento, verifica-se que os problemas encontrados em relação ao uso e tratamento de dados sensíveis estão na área comercial. Os demais departamentos da companhia, por possuírem automatização sistêmica são menos suscetíveis a erro e, por consequência, vazamento de informações sigilosas e sensíveis.

Uma estrutura automatizada de monitoramento e gerenciamento de segurança que imita a mente de um especialista em segurança experiente e que é projetada para fornecer gerenciamento de segurança, governança e conformidade com a avaliação de risco do contexto de negócios é descrita. A estrutura compreende um centro de gerenciamento central e uma pluralidade de módulos, em que a referida estrutura tem a capacidade de incorporar todos os mecanismos de segurança em uma solução coesa. (THIELAMAY, 2006, p.1).

As respostas obtidas se adequam aos critérios qualitativos descritos acima, visto que se nota compreensibilidade em todas as respostas obtidas, pelo fato de as perguntas terem sido efetuadas de forma aberta e iguais a todos os entrevistados. Outro ponto importante, nesse caso, é que todos os respondentes pertencem a departamentos chave em relação ao novo processo, buscando se adequar à lei geral de proteção de dados.

O quadro abaixo descreve os problemas encontrados dentro do departamento comercial.

Quadro 6: Problemas Encontrados por Departamento

Setor	Problema Encontrado
Recursos Humanos	Quando a empresa recebe um currículo de algum candidato, ele contém dados sensíveis que precisam ser armazenados em segurança. Hoje o consentimento dessa armazenagem não ocorre, visto que não existe formalização por parte do candidato para isso.
Mídia	Responsável pelo <i>briefing</i> e coleta de dados sensíveis junto a ferramenta Z, o tratamento dos dados extraídos é efetuado no computador próprio de cada analista. O compartilhamento dessas informações nos arquivos armazenados em <i>cloud</i> não possui nenhum bloqueio de segurança em relação a compartilhamento e posterior envio.

Produção	A confecção da ideia é armazenada no computador do assistente de produção e ele envia ao produtor chefe por <i>e-mail</i> , responsável por validar e enviar ao cliente. O problema principal é que o processo não possui nenhuma “trava” de segurança em relação a envio de dados sensíveis.
<i>Client Services</i>	Responsável por verificar se o <i>briefing</i> enviado pelo cliente está de acordo com a campanha elaborada e posterior envio do material ao cliente, o recebimento das informações da peça publicitária por produção, hoje feito por <i>e-mail</i> , também não sofre nenhum processo visando à segurança, logo por se tratar de um processo tido como “manual”, o risco de compartilhamento de alguma informação sigilosa de forma errônea pode ocorrer.

Fonte: Elaborado pelo Autor

Ao se decompor cada resposta obtida na pergunta 1, “A assertividade da campanha publicitária poderia se tornar menos ou mais assertiva com a mudança processual relacionada ao uso de dados sensíveis?”, descrita no quadro 3, todos os respondentes disseram que as campanhas publicitárias se tornarão mais assertivas devido ao advento da nova lei.

Ao analisar as respostas obtidas com a pergunta 2, “Em sua opinião qual seria o impacto em relação às campanhas publicitárias?”, descrita no quadro 3, observou-se que os respondentes citam que, com a nova lei, o impacto é positivo para as agências de publicidade e que elas devem criar novos mecanismos e processos baseando-se na maneira que as agências acessam suas plataformas de busca e na maneira como tratam os dados tidos como sensíveis. O impacto positivo neste caso é que o tratamento de dados ficará mais seguro e assertivo visto que as agências de publicidade deverão se adequar à LGPD.

Para a pergunta de número 3, “O senhor(a) conhece a LGPD?”, descrita no quadro 3, todos os respondentes foram enfáticos em suas respostas ao dizer que conhecem a nova lei. A ideia nesta pergunta foi efetuar um filtro ao qual caso o respondente não conhecesse minimamente a lei este não poderia continuar com a responder o questionário, pois a agência de publicidade estudada efetuou somente uma comunicação por e-mail informando a mudança de processos devido a LGPD, mas não fez nenhuma comunicação explícita explicando a nova lei.

A pergunta subsequente a pergunta número 3 mensurou o conhecimento dos respondentes perante a lei em questão.

A pergunta número 4, “Qual seria o impacto dela no uso dos dados sensíveis?”, descrita no quadro 3, buscava extrair dos entrevistados sua opinião em relação ao impacto da nova lei junto ao processo atual das campanhas publicitárias e em suas opiniões se o novo processo para adequação seria profundo ou não, em comparação ao atual. Após análise fragmental das respostas, chamou-se atenção à opinião do diretor de auditoria, visto que ele descreve em sua conclusão que se o uso e tratamento de dados sensíveis não sofrer mudanças com a forma atual, a empresa sofrerá uma multa pelos órgãos competentes. Essa resposta chamou a atenção devido à expertise junto a normas do respondente. Esse fato ocorre, pois ele é um dos responsáveis por garantir a veracidade e cumprimento das normas internacionais e leis por parte da agência de publicidade estudada.

Partindo das respostas para a pergunta 4, as questões 5 e 6, descritas no quadro 3, buscavam saber a opinião dos respondentes para buscar formas de evitar problemas devido à nova lei e quais medidas de segurança deveriam ser adotadas. Chamou a atenção as respostas do diretor comercial, pois ele responde claramente que os processos devem sofrer novas adequações do diretor jurídico, buscando aderência à lei em vigor, afirmando categoricamente a implementação de um novo programa/processo da companhia visando se adequar, e do gerente tributário que descreve de forma clara e direta a mudança no processo atual da companhia.

As perguntas 7, 8, 9, 10 e 11, descritas no quadro 3, buscavam destacar e obter a opinião dos respondentes para os quesitos prioridade sobre a segurança, soluções para esse problema e proposições de mitigação perante o risco de vazamento dos dados sensíveis obtidos com a ferramenta de busca utilizada. Para essas perguntas, destaca-se a resposta do diretor jurídico, pois ele opina que a implantação de um novo processo é um rigoroso programa de adequação à LGPD, pois como verificado na introdução deste trabalho, esta resposta corrobora ainda mais a elaboração de um novo processo em substituição ao processo pré LGPD.

Esse novo processo será embasado na criação de uma ferramenta interna que permita a segurança no tratamento dos dados. Além disso, são necessários treinamentos regulares com os usuários que efetuam o tratamento dos dados. É preciso

que sejam primordiais e usuais para que não ocorram vazamentos e não adequação aos termos da nova lei.

### 4.3 REDESENHO

Para auxiliar o pesquisador na elaboração do novo processo, o ciclo PDCA foi utilizado, posto que visa obter a segurança no tratamento dos dados sensíveis. As etapas de mapeamento, problema, observação e análise dos processos sintetizadas nos itens 4.1 (dados sensíveis nos departamentos da entidade) e 4.2 (mapeamento e problema) deste estudo abordados nos parágrafos acima visam descrever o problema vivido hoje na agência publicidade X. A teoria da inovação de Rogers (1962) vem auxiliar na elaboração desse novo processo, pois trata-se de uma inovação. O constructo de Rogers que explana esse ponto é a **Consciência**, pois a agência deverá responder às seguintes perguntas: “O quê?”, “Como?” e “Por quê?” se deve adotar um novo processo que vise à adequação da agência objeto de estudo à LGPD. O “como?”, que será a maneira de adequação, pode ser respondido analisando o quadro 3, dado que o processo a ser elaborado seguirá os passos descritos na etapa “Plan” do ciclo de *Deming* (PDCA).

O não atraso, ou seja, a rapidez para o novo processo, responde ao item “por quê?”, visto que cita a continuidade do negócio e devido ao fato da lei, já no ano de 2021, promover sentenças. A agência estudada deve ser rápida na execução desse novo processo.

A observação, análise e características dos pontos de melhoria, descritas nas perguntas de números 6 e 7, do quadro 3, de acordo com as respostas encontradas, demonstram que a implantação de um novo processo é crucial para a companhia.

Os itens análise do processo e redesenho, tópicos 4 e 5, da etapa *Plan* do ciclo de *Deming* vão de encontro à segurança do processo. Tendo em vista a resposta do diretor jurídico, pessoa responsável por se tratar da figura do delegado de dados, notou-se que um novo processo e rigoroso programa de adequação à LGPD se fizeram necessários, e esse programa deve ser implementado de forma regular e veloz, para que a companhia não sofra sanções dos órgãos de controle competentes.

Além do PDCA, utilizou-se a metodologia *Scrum* para o redesenho do processo. Esta foi a escolhida pois permite gerenciar os entregáveis de cada macro tarefa em pequenas entregas e assim ganhar agilidade no redesenho.

Segundo Schwarber (2004) “o *scrum* funciona pois ele encurta drasticamente o ciclo de feedback entre o cliente e o desenvolvedor”.

Scrum é usado para trabalhos complexos no qual é impossível prever tudo que irá ocorrer. O *Scrum* simplesmente oferece uma estrutura e um conjunto de práticas que mantêm tudo visível. Isso permite que os profissionais saibam exatamente o que está acontecendo e façam ajustes no local para manter o projeto em direção às metas desejadas. (SCHWABER, 2004, p.1).

As melhorias identificadas representam proposições de implementação processual e fará com que a companhia estudada fique em concordância com a LGPD.

O quadro 6, abaixo, sintetiza as melhorias identificadas com o novo processo.

Quadro 7: Novos Processos

Processo	Subprocesso	Problema Encontrado	Melhorias Propostas	Procedimentos Adotados / Impactos Esperados
Recursos Humanos	Recrutamento e Seleção	A guarda e posse de dados sensíveis de postulantes a vagas na companhia não possuem nenhum "de acordo" por parte dessas pessoas, logo a agência objeto de estudo não está em consonância com a LGPD.	Possuir o "de acordo" por parte dos postulantes a vagas para que seus dados sejam armazenados pela companhia.	No caso de currículos selecionados pelo time de recursos humanos, o setor deve enviar um e-mail aos candidatos solicitando que, ao responderem o e-mail, estão de acordo com o armazenamento de seus dados pessoais no banco de dados da companhia.
	Departamento Pessoal	O contrato de trabalho dos funcionários hoje na companhia, tanto celetistas quanto <i>freelancers</i> , não possui nenhuma informação relacionada à LGPD e a guarda e posse de informações pessoais dos empregados pela companhia.	Deve-se garantir que o tratamento e segurança dos dados pessoais de funcionários da companhia esteja seguro. Todos os funcionários celetistas e <i>freelancers</i> que estejam na companhia na data base 31/12/2020 deverão preencher, eletronicamente, um formulário autorizando a companhia a guardar seus dados pessoais em seu servidor e sistema de folha de pagamento (nome do sistema será citado neste e-mail). Neste e-mail constará que essa mudança é	Foi adotado, no início de 2020, um novo sistema de folha de pagamento que garante a segurança dos dados pessoais dos funcionários. Este sistema permite o controle de acesso só de usuários que necessitem efetuar consultas e modificações nestes dados.



<p><i>Client Services</i></p>	<p>Definição do <i>Briefing</i></p>	<p>O <i>briefing</i> hoje é recebido por meio de uma reunião entre agência e time comercial do cliente. Neste <i>briefing</i>, o cliente mostra os objetivos de sua campanha, a estratégia usada e como pensou em demonstrar isso ao público-alvo.</p> <p>O envio formal dessas informações ocorre por <i>e-mail</i> sem nenhuma “trava” de segurança.</p> <p>O contrato com o cliente hoje não possui nenhuma menção à segurança de dados e adequação à LGPD.</p>	<p>oriunda da LGPD e constará também <i>link</i> para a lei em questão.</p> <p>Observou-se que deveria ser criada uma ferramenta pela agência (<i>software</i>), para que o cliente faça os <i>inputs</i> das informações que irão servir de base para a escolha do público-alvo. A agência receberá essas informações por essa ferramenta, que será a única forma de comunicação para troca de informações relacionada ao público-alvo.</p> <p>Os novos contratos passarão a contar com uma cláusula de segurança que garanta a adequação dos processos, visando à aderência à LGPD. Nesse contrato, será dito que a agência estudada possui uma ferramenta na qual o cliente deverá fazer todos os <i>inputs</i> de informação.</p> <p>Para os contratos vigentes, será feito um aditivo contratual que garanta o cumprimento das novas</p>	<p>A criação dessa ferramenta por parte da agência permitirá uma comunicação mais clara, segura e assertiva com o cliente. A segurança das informações trocadas será efetuada pelo time de segurança de informação da agência e sob supervisão do delegado de dados da agência estudada, nesse caso, sob a figura do diretor jurídico.</p> <p>A ferramenta em questão já está em fase de testes (novembro 2020), a partir de um cliente específico para que entre em fase de produção, ou seja, todos os clientes passem a usá-la já na data de 01/01/2021.</p>
-------------------------------	-------------------------------------	--	---	---

Produção	Confeção do anúncio	<p>A confeção do anúncio é efetuada pelo time de produção em computadores próprios sem nenhum tipo de segurança relacionada à troca de informações.</p> <p>Quando é necessária a contratação de um fornecedor terceiro (<i>influencers</i>), a cotação e aprovação por parte do time financeiro é feita em planilha sediada em <i>cloud</i>, que não sofre nenhum processo de aprovação seguro (<i>workflow</i>). A planilha pode ainda ser alterada por qualquer usuário.</p>	cláusulas contratuais visando aderência à nova lei.	<p>A auditoria e segurança desse armazenamento tratará mais clareza e permitirá aos usuários um melhor controle dos dados utilizados.</p> <p>O processo de <i>workflow</i> está em processo de testes (novembro 2020) para uma campanha específica com um cliente específico.</p> <p>A fase de produção, ou seja, todas as campanhas efetuadas com todos os clientes da agência, está prevista para entrar em vigor já em de 01/01/2021. Esse <i>deadline</i> é para campanhas que atravessarão os anos de 2020 para 2021.</p> <p>As campanhas datadas de 2021 serão produzidas já sob o novo processo.</p>
Mídia	Passagem do <i>Briefing</i> para o Time de Mídia	<p>Hoje a passagem do <i>briefing</i> para o time de mídia por parte do time comercial ocorre mediante <i>e-mail</i> simples, ou seja, sem nenhum rastreio ou segurança.</p>	<p>Todos os dados e informações utilizados na confeção do anúncio deverão ser armazenados em servidores seguros da companhia.</p> <p>Toda essa troca de informações deverá passar por um processo de <i>workflow</i>, que será auditado. A segurança deste processo será efetuada pelo time de tecnologia de informação da agência estudada e sofrerá auditorias tanto pelo time de controladoria quanto jurídico, na figura do delegado de dados da companhia.</p>	<p>A nova ferramenta permitirá ao time de mídia o recebimento de uma informação segura e auditável, ou seja, as trocas de <i>e-mails</i> que antes ocorriam, passam a diminuir,</p>

		<p>Muitas vezes as informações são perdidas, e ocorrem várias trocas de <i>e-mail</i> para que se chegue a um consenso.</p> <p>Hoje a passagem do <i>briefing</i> para o time de mídia por parte do time comercial ocorre através e-mail simples, ou seja, sem nenhum rastreio ou segurança.</p> <p>Muitas vezes as informações são perdidas e ocorre várias trocas de e-mail para que se chegue a um consenso.</p>	<p>A ferramenta irá tomar possível, tanto ao time de <i>client services</i>, quanto mídia, uma comunicação mais segura na troca de informações. Além desta segurança em relação às informações trocadas, estas poderão também ser consultadas com maior facilidade.</p> <p>A formalização para o time de mídia do <i>briefing</i> será por meio da nova ferramenta criada pela agência e não mais por <i>e-mail</i>.</p>	<p>permitindo melhor controle e segurança das informações recebidas no <i>briefing</i>.</p> <p>A ferramenta em questão já está em fase de testes (novembro 2020), a partir de um cliente específico, para que entre em fase de produção, ou seja, todos os clientes passam a usá-la já na data de 01/01/2021.</p>
<p>Pesquisa de Dados Sensíveis</p>	<p>A coleta de dados sensíveis na internet é utilizada para a realização da segmentação de suas campanhas. Essa pesquisa ocorre sem nenhuma trava de segurança visando à aderência junto à LGPD.</p> <p>O ponto focal do problema está relacionado à forma como esses dados são tratados, visto que a extração deles pelo analista de mídia a partir da ferramenta Z</p>	<p>A pesquisa dos dados sensíveis por meio da ferramenta Z continuará sendo efetuada. O tratamento das informações sensíveis deverá ser feito em arquivos guardados e seguros em servidor interno, não mais em <i>cloud</i>. O compartilhamento dessas informações pelo time de mídia será efetuado mediante ferramenta específica criada pela agência, para que os acessos sejam</p>	<p>Já está em fase de testes um processo de melhoria na segurança das informações tratadas e pesquisadas pela ferramenta Z.</p> <p>O processo a ser adotado é que a ferramenta Z já compile, de forma automática, os dados sensíveis em <i>ranges</i> próprios de acordo com o público-alvo a ser definido.</p> <p>O resultado dessa compilação de dados será categorizado de acordo com o público-alvo. Esse produto</p>	

		<p>não possui nenhum tratamento visando a sua segurança. Por se tratar um processo crucial à companhia, o tratamento desses dados é o principal problema encontrado pela agência objeto de estudo junto à aderência à LGPD.</p> <p>A formulação do público-alvo por meio dos dados extraídos da ferramenta Z não passa por nenhum processo que vise à segurança dos dados, pois eles são extraídos e manipulados no próprio computador do analista de mídia. Após essa manipulação, ela é enviada por <i>e-mail</i> ao supervisor de mídia para analisar a adequação dessa seleção com o público-alvo do <i>briefing</i>.</p>	<p>permitidos somente pelos usuários que obrigatoriamente necessitam efetuar este tratamento.</p> <p>Após o tratamento e extração dos dados sensíveis, o público-alvo obtido por esses dados serão caracterizados dentro da nova ferramenta, para que quando o anúncio for elaborado e seu público-alvo definido, esses dados sensíveis não sejam vazados. O público-alvo será categorizado de acordo com o intuito de anúncio, e essa categorização será a base para envio aos veículos de divulgação.</p>	<p>(base de dados) será a informação a ser enviada aos veículos de divulgação.</p> <p>Por se tratar do passo mais importante do novo processo, a agência ainda faz os testes com dados fictícios para verificar a segurança e adequação à LGPD.</p> <p>A entrada desse processo em produção está prevista para 01/01/2021.</p>
<p>Formulação do Público-Alvo</p>	<p>Hoje a campanha publicitária é preparada pelos times de produção e mídia em seus próprios computadores e as</p>	<p>A campanha publicitária será preparada com base na categorização de dados formulada por mídia e compartilhada em da ferramenta interna proposta pela</p>	<p>Com base na ferramenta interna criada, o compartilhamento da categorização do público-alvo será a base para a preparação da campanha publicitária. Por ser um</p>	

		<p>informações armazenadas sem qualquer segurança. A categorização de dados e os demais processos são efetuados sem qualquer uso de ferramenta que garanta a segurança no tratamento e análise destes dados. O produtor da campanha é o responsável por compilar os trabalhos de mídia e produção e assim efetuar a peça final da campanha publicitária.</p>	<p>agência, que buscará propor travas de segurança que irão permitir maior controle dos dados a serem tratados.</p>	<p>software interno, possui travas de segurança que permitirão maior controle de segurança no tratamento e permitirá a categorização destes dados. A ferramenta está ainda em fase de testes (novembro 2021), para que entre em processo de produção, ou seja, em vigência total em 01/01/2021.</p>
<p>Envio de Veículo Divulgação</p>		<p>Hoje o processo de envio dos pedidos de inserção é efetuado por meio do <i>e-mail</i> da agência publicitária para o veículo de divulgação. O pedido de inserção contém os principais dados da campanha publicitária, mas não menção à LGPD. O cadastro das informações desses veículos, por serem um fornecedor, mesmo passando por revisão do time financeiro, não</p>	<p>O envio aos veículos de comunicação será feito via <i>e-mail</i>. No entanto, o pedido de inserção será enviado somente por um usuário <i>master</i> que sofrerá a aprovação de envio por parte do delegado de dados. Criação de um <i>e-mail</i> “<i>master</i>”. Antes de ser enviado aos veículos, sofrerá anuência do delegado de dados.</p>	<p>O cadastro desses fornecedores deverá conter um formulário criado pela própria agência descrevendo que os dados sensíveis destas empresas estarão seguros e em cumprimento à LGPD. Nesse formulário conterá também uma cláusula mencionando que o veículo de divulgação se compromete a cumprir os dizeres da nova lei. A aprovação desse cadastro estará dentro de um <i>workflow</i> que</p>

		sofre nenhum processo de segurança e tratamento de dados visando aderência à LGPD.		trabalhará a segurança, veracidade e qualidade das informações descritas. O e-mail "master" conterá somente a peça final, conteúdo a ser divulgado e o pedido de inserção que descreve os horários que a campanha deve ser divulgada.
--	--	--	--	--

Fonte: Elaborado pelo Autor

Toda a pesquisa para implantação do novo sistema requereu treinamento contínuo das pessoas envolvidas, pois a nova ferramenta veio a auxiliar o processo de confecção das campanhas publicitárias. A implantação sistêmica nesse ponto vincula-se à teoria de inovação de Rogers (2005), pois nesse momento o indivíduo que fará uso da nova tecnologia aprenderá mais sobre a inovação e servirá como um incentivador. Além disso, o usuário se motivará ao aprender mais sobre o propósito do processo evolutivo.

Será necessário que seus usuários se conscientizem continuamente para seu uso, indo de encontro ao estágio da **Consciência** descrito por Rogers (2005), visto que a inovação é a busca e o uso das novas tecnologias e processos. O novo processo permitirá um dispêndio de tempo menor e auxiliará na segurança e efetividade dos resultados obtidos, ou seja, o tratamento de dados sensíveis visa à definição do público-alvo para campanhas publicitárias.

O controle, a partir deste novo *software* será mais simplificado e efetivo. Ele permitirá a figura do delegado de dados auditar todo o processo, tornando as rotinas mais acessíveis e compreensíveis aos usuários e departamentos envolvidos.

O redesenho e segregação propostos pelo autor acima foram preparados a partir de procedimentos sugeridos por Mischak (1997).

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O objetivo geral do trabalho foi concluído pois a proposição de um processo para adequação à lei geral de proteção de dados em uma agência de publicidade ocorreu, logo o problema de pesquisa estudado foi resolvido pois foram criados mecanismos que garantam a segurança dos dados sensíveis coletados pela empresa objeto de estudo.

O novo processo foi sugerido a partir do acesso aos procedimentos que a agência objeto de estudo fazia uso pré introdução da LGPD, em âmbito nacional, e posterior introdução de novos procedimentos, que fizeram com que a empresa estudada esteja adequada aos dizeres da nova lei.

Para se chegar a fase introdutória deste novo método, o pesquisador utilizou-se das etapas propostas pela teoria da difusão das inovações de Rogers (2005). Para a

aplicabilidade processual, utilizou-se o método PDCA, para que se pudesse mensurar os impactos de cada etapa durante a execução deste estudo.

A inovação fez com que a empresa objeto de estudo tivesse que, conforme descrito por Rogers (2005), aprimorar seu processo de busca, captação e tratamento de dados sensíveis, visando a adequar-se à nova lei.

A aferição dos objetivos específicos também foi atingida pois as exigências da lei foram verificadas através de leitura destas dentro de portal governamental. Em relação aos departamentos envolvidos no novo processo, estes foram identificados através de mapeamento das atividades e processos por eles efetuados.

Em relação a metodologia aplicada, utilizou-se o *Scrum*, pois esta garantiu a segurança da informação compartilhada através da criação de um novo *workflow*.

Tendo em vista o mapeamento dos setores envolvidos neste novo processo, foi determinado que o diretor jurídico seja o responsável por auditar as tarefas vinculadas ao novo processo. Ele foi escolhido devido ao seu *know how* junto aos dizeres da LGPD.

O redesenho dos processos pelo pesquisador, ocorreu a partir da interpretação das opiniões dos responsáveis pelos setores envolvidos, no caso os diretores jurídico, controladoria e auditoria interna, além dos gerentes de tesouraria, tributário e comercial.

Já para o fluxo de informações, este foi determinado pelo pesquisador a partir do novo processo.

O impacto social pode ser observado, pois o novo processo fez com que as pesquisas para elaboração de público-alvo sofressem mudanças e aperfeiçoamentos, buscando adequar-se à Lei Geral de Proteção de Dados e sua proteção e tratamento dos dados tidos sensíveis de usuários de redes sociais e programas de busca na *internet*.

No âmbito econômico, a empresa objeto de estudo precisou efetuar investimentos em novas plataformas e programas que visassem à segurança na troca, busca, uso e tratamento de dados sensíveis, tanto de clientes, fornecedores, colaboradores e informações utilizadas para formulação do público-alvo dos anúncios publicitários por ela confeccionados.



Para fins jurídicos, a adequação deste novo processo buscando aderência à LGPD foi grande, pois, caso a agência de publicidade estudada não se adequasse, sofreria sanções governamentais, como multas pesadíssimas pelo fato de não estar adaptada à nova lei vigente. A possível rejeição, tanto ativa quanto passiva, à implementação do novo processo não ocorreu devido à obrigatoriedade legal.

O impacto real deste estudo está no fato de a empresa objeto de estudo ter adequado grande parte de seus processos à nova lei. Os potenciais impactos podem ser descritos: (I) na forma dos treinamentos contínuos futuros e uso constante das novas ferramentas adotadas, visto que o conhecimento do porquê deste uso contínuo deve ser ininterrupto, pois qualquer deslize tornará a companhia passível de penalidades legais e (II) este estudo pode ser replicado em outras agências publicitárias.

O trabalho, por se tratar de uma instrução a novos pesquisadores e empresas publicitárias, pode ser replicado por empresas do mesmo setor, pois descreve, além do passo a passo para a criação de um novo modelo processual, levou-se em conta problemas que até então a empresa analisada sofria.

A inovação deste estudo, dentro da empresa analisada, foi incremental e modificou os conhecimentos até então estabelecidos. Os novos processos adotados sofreram volumosas mudanças se comparados aos então utilizados. Outro fator importante é que a mudança processual se tornou necessária, buscando eliminar hábitos e possíveis vícios antigos dos usuários.

Os benefícios deste trabalho acadêmico estão no fato de descrever os impactos mitigados na adequação processual e seus impactos econômicos, pois uma de suas contribuições é mostrar o impacto financeiro por meio de duas vertentes: (I) dispêndio financeiro, em termos de eventuais multas, no caso de não cumprimento da nova lei geral de proteção de dados e (II) dispêndio financeiro para prover uma nova plataforma de troca de informações entre a agência publicitária e seus clientes e melhoria em seus controles internos, pela implantação de uma nova ferramenta que vise prover a segurança no tratamento dos dados sensíveis dos usuários que são deixadas na *web*.

O trabalho, por se tratar de uma instrução a novos pesquisadores e empresas publicitárias, pode ser replicado por empresas do mesmo setor, pois descreve, além do

passo a passo para a criação de um novo modelo processual, levou-se em conta problemas que até então a empresa analisada sofria.

Pesquisas futuras podem avaliar o modelo proposto e testá-lo em ambiente empresarial, obtendo possíveis melhorias provenientes deste exemplar.

O presente estudo, um dos pioneiros do tema no Brasil, visa colaborar com futuras iniciativas relacionadas à adequação de processos publicitários junto à LGPD, em termos multidepartamentais. *In loco*, nos departamentos de Controladoria e Finanças, tradicionais guardiões dos processos empresariais, este estudo pretende ser um auxiliar dos profissionais da área para que conheçam os aspectos jurídicos da nova lei, o qual pode embasar, também, conhecimentos para profissionais dos departamentos de tecnologia da informação e jurídico.

## REFERÊNCIAS

ANKARD, Colin. *What the GDPR means for businesses*. Network Security, p. 5-8, n. 6, 2016.

BARDIN, Laurence. *Análise de Conteúdo*. São Paulo: Edições 70, 2011.

BEBBINGTON, Jan et al. *Legitimizing reputation/the reputation of legitimacy theory*. Accounting, Auditing & Accountability Journal, 2008.

BIEKER, Felix, et al. *A process for data protection impact assessment under the European general data protection regulation*. Annual Privacy Fórum. Springer, Cham, 2016.

BLOK, Marcella. *A nova Lei Anticorrupção e o Compliance*. São Paulo: Revista de Direito Bancário e do Mercado de Capitais, Revista dos Tribunais, ano 17, 2014.

BOUDON, Raymond; BOURRICAUD, François. *Cultura e culturalismo*. Dicionário Crítico de Sociologia. 2ª ed., São Paulo: Ática, 2001.

BRASÍLIA. Senado Federal. *Projeto de Lei n° 1179, de 2020*. Disponível em: < <https://www25.senado.leg.br/web/atividade/materias/-/materia/141306> >. Acesso em: 29 maio 2020.

CÂMARA DOS DEPUTADOS. *Proposta adia para 2022 a vigência da Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais*. 2020. Disponível em: < <https://www.camara.leg.br/noticias/626827-proposta-adia-para-2022-a-vigencia-da-lei-geral-de-protacao-de-dados-pessoais/> >. Acesso em: 29 maio 2020.

CAMPOS, Vicente F. *TQC: Controle da qualidade total (no estilo japonês)*. Belo Horizonte: Ed. INDG Tecnologia e Serviços, 2004.

CARVALHO, Luiz, et al. *Desafios de Transparência pela Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais*. In Anais do VII Workshop de Transparência em Sistemas, SBC, 2019.

CAVIQUE, Luís. *Micro segmentação de clientes com base em dados de consumo*. Modelo RM-Similis. Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão 2, n. 3, 2019.

CÔMITE LEGAL DE AGÊNCIAS DE PUBLICIDADE. *Aba manual for compliance with LGPD*. Data governance and best practices – for advertisers. São Paulo, v.1, 2019.

CORREIA, Pedro Miguel Alves Ribeiro; DE JESUS, Inês Oliveira Andrade. *A proteção de dados pessoais no espaço de liberdade, de segurança e de justiça da União Europeia*. Revista Brasileira de Segurança Pública 8, n. 2, 2014.

DA FONSECA, João José Saraiva. *Apostila de metodologia da pesquisa científica*. 2002.

D'ANDREA, Edgar; BATISTA, Eduardo; JURISIC, Maressa. *LGPD: o que muda na prática com a Lei 13.709/18*. PWC, 2020. Disponível em: < <https://www.pwc.com.br/pt/sala-de-imprensa/artigos/lgpd-muda-pratica-plc-53.html> >. Acesso em: 25 maio 2020.

D'ANDREA, Mário. *A Publicidade Merece Ser Protegida e Respeitada*. ABAP, 2019. Disponível em: < <http://www.abapnacional.com.br/imprensa/clipping/APP%20-%20A%20publicidade%20merece%20ser%20protegida%20e%20respeitada%20-%20Artigo%20Mario%20D'Andre a.pdf> >. Acesso em: 10 fev. 2020.

D'ANDREA, Mário. *A Publicidade Merece Ser Protegida e Respeitada*. ABAP, 2019. Disponível em: < <http://www.abapnacional.com.br/imprensa/clipping/APP%20-%20A%20publicidade%20merece%20ser%20protegida%20e%20respeitada%20-%20Artigo%20Mario%20D'Andre a.pdf> >. Acesso em: 10 fev. 2020.

DE ÁVILA NEGRI, Sergio Marcos Carvalho; KORKMAZ, Maria Regina Detoni Cavalcanti Rigolon. *A normatividade dos dados sensíveis na Lei Geral de Proteção de Dados: ampliação conceitual e proteção da pessoa humana*. Revista de Direito, Governança e Novas Tecnologias 5, n. 1, p. 63-85, 2019.

DE CERTEAU, Michel. *A invenção do cotidiano*. [Trad. Ephraim Ferreira Alves]. Petrópolis, RJ: Vozes, 1994.

DEEGAN, Craig. *Legitimacy theory*. Methodological issues in accounting research: theories and methods, 2006.

DONEDA, Danilo. *Da privacidade à proteção de dados pessoais*. Rio de Janeiro: Renovar, 2006.

FONTES, Edison Luiz Gonçalves. *Segurança da informação*. São Paulo: Saraiva, 2017.

GARCIA, Roberto Luiz Mendonça et al. *A teoria da legitimidade e as práticas de evidenciação da Norma ISSO 14001 por empresas brasileiras*. São Paulo: In Anais do XIV Congresso USP Controladoria e Contabilidade, vol. 21, 2014.

GARE, Ellison. *Profiling and Online Behavioral Advertisement Under the GDPR Has the new Regulation succeed in assuring the protection of fundamental rights without hindering innovation and economic interests in the digital economy?* Master's thesis, Universidade de Oslo, 2016.

GIL, Antônio Carlos. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 6. ed. São Paulo: Atlas SA, 2008.

GJELSVIK, Nicholas; SAGA, Vegard. *Successfully Implementing GDPR in the Norwegian Online Advertising Industry*. Master's thesis, Universidade de Oslo, 2019.

GOLA, Romain. *Le règlement européen sur les données personnelles, une opportunité pour les entreprises au-delà de la contrainte de conformité*. Legicom, n. 2, p. 29-38, 2017.

GONZALEZ, Elena Gil; HERT, Paul de. *Understanding the legal provisions that allow processing and profiling of personal data - an analysis of GDPR provisions and principles*. Springer Berlin Heidelberg: Era Fórum. v. 19, n. 4, 2019.

GONÇALVES FILHO, Cid; GONÇALVES, Carlos Alberto; Pardini, Daniel Jardim et al. *O impacto da inovação e da gestão do conhecimento de marketing no desempenho de novos produtos no mercado*. INMR-Innovation & Management Review 5, n.2, 2008.

HENKEL, Karl. *A categorização e a validação das respostas abertas em surveys políticos*. Opinião pública, Campinas: v.23, p. 01-23, 2017.

HELMREICH, Robert. *Achievement and achievement motives: Psychological and sociological approaches*. WH Freeman. v.1, n.9, 1983.

HOUSER, Kimberly A.; VOSS, W. Gregory. *GDPR: The end of Google and Facebook or a new paradigm in data privacy*. Rich. JL & Tech. 25, p. 01-70, 2018.

ISAAK, Jim; HANNA, Mina J. *User data privacy: Facebook, Cambridge Analytica, and privacy protection*. Computer 51, n. 8, 2018.

JANTADEJ, Piyaratt; KENT, Pamela. *Corporate environmental disclosures in response to public awareness of the Ok Tedi copper mine disaster: A legitimacy theory perspective*. Accounting Research Journal 12, n. 1, p. 72-78, 1999.

JIMENE, Camilla do Vale. *Segurança da Informação: o que é e como ela é afetada pela LGPD*. Opiceblum Academy, 2020. Disponível em: <<https://opiceblumacademy.com.br/2020/03/seguranca-informacao-lgpd/>>. Acesso em 25 maio 2020.

JÖNSSON, Sten. *Interventionism-an approach for the future?* Qualitative Research in Accounting & Management 7, n. 1, p. 124-134, 2010.

KAMINSKY, June. *Theory applied to informatics-Lewin's change theory*. Canadian Journal of Nursing Informatics 6, n. 1, p.01, 2011.

*Lei Geral de Proteção de Dados*. Mackenzie, 2020. Disponível em: <<https://www.mackenzie.br/tv/>>. Acesso em: 18 jun. 2020.

*LGPD: o que é, principais determinações e resumo*. FIA, 2019. Disponível em: <<https://fia.com.br/blog/lgpd/>>. Acesso em: 16 fev. 2019.

LINDBERG, Sebastian. *GDPR—A handbook for digital marketer*. 2017.

LOPES, Isabel Maria et al. *EU General Data Protection Regulation implementation: an institutional theory view*. In World Conference on Information Systems and Technologies, p. 383-393. Springer, Cham, 2019.

MANUAL DE GOVERNANÇA DE DADOS. *Governo Digital: guia lgpd*. Brasil, 2017.

MARSHALL JUNIOR, I et al. *Gestão da Qualidade*. 10 ed. Rio de Janeiro: FGV, 2010

MALHOTRA, Naresh K. *Introdução à pesquisa de marketing*. São Paulo: Pearson, 2005.

MARTINS, Gilberto de Andrade. *Estudo de caso: uma estratégia de pesquisa* /Gilberto de Andrade Martins. 2. ed. 2. reimpr. São Paulo: Atlas, 2008.

MAURER, John G. *Readings in organization theory: Open-system approaches*. Random House (NY), 1971.

MAYRING, J.A. *Qualitative Content Analysis*. Forum: Qualitative Social Research, v.1, n.2, 2000.

MEIRELES, et al. *A importância da adoção do método de análise e solução de problemas (MASP) utilizando o ciclo PDCA na gestão em serviços de saúde*. UFP, Boletim Informativo Geum 5, n.3, 2014

MISCHAK, R. F. *Business reengineering - der weg vom funktions- zum prozeßorientierten denken im unternehmen*. In: BERNDT, R. (Ed.). *Business reengineering: effizientes neugestalten von geschäftsprozessen*. Berlin: Springer, p. 3-17, 1997.

MORAES, R. *Análise de conteúdo*. Revista educação, v.22, n.37 (1999)

MOURA, L.R. *Qualidade simplesmente total: Uma abordagem simples e prática de gestão da qualidade*. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 67.

MOUSA, Gehan; HASSAN, Naser T. *Legitimacy theory and environmental practices: Short notes*. International Journal of Business and Statistical Analysis 2, n. 1, 2015.

MULHOLAND, Caitlin Sampaio. *Dados pessoais sensíveis e a tutela de Direitos Fundamentais: uma análise à luz da Lei geral de Proteção de Dados (Lei 13.709/18)*. Revista de Direitos e Garantias Fundamentais 19, n. 3, p. 159-180, 2018.

OYADOMARI, José Carlos Tiomatsu, et al. *Pesquisa intervencionista: análise dos estudos empíricos internacionais em Gestão Estratégica de Custos*. Enfoque: Reflexão Contábil 31.2, 2012.

OYADOMARI, Jose Carlos Tiomatsu, et al. *Pesquisa intervencionista: um ensaio sobre as oportunidades e riscos para pesquisa brasileira em contabilidade gerencial*. Advances in Scientific and Applied Accounting 7.2, p. 244-265, 2014.

OYADOMARI, José Carlos Tiomatsu, et al. *Criação de conhecimento em práticas de controle gerencial: análise dos estudos internacionais*. ASAA-Advances in Scientific and Applied Accounting 6, n. 1, p. 4-30, 2013.

PARDINI, Daniel Jardim, et al. *Competências empreendedoras e sistema de relações sociais: a dinâmica dos construtos na decisão de empreender nos serviços de fisioterapia*. Revista de Negócios, v. 13, n. 1, p. 28-44, 2008.

PATTEN, Dennis M. *Exposure, legitimacy, and social disclosure*. Journal of Accounting and public policy 10, n. 4, p. 297-308, 1991.

PATTEN, Dennis M. *Intra-industry environmental disclosures in response to the Alaskan oil spill: a note on legitimacy theory*. *Accounting, organizations and Society* 17, n. 5, p. 471-475, 1992.

PAUNER-CHULVI, Cristina; CORDERO, Jorge Agustín Viguri. *The Adaptation of the GDPR in Spain: The new Draft of the data protection Act (LOPDGDD)*, 2019.

Pesquisa digital adspend 2019. *IABBRASIL*, 2019. Disponível em: <<https://iabbrasil.com.br/wp-content/uploads/2019/06/AdSpend-2019-vers%C3%A3o-final-1.pdf>>. Acesso em: 18 maio 2020.

Pesquisa global de entretenimento e mídia 2019-2023. *PWC*, 2019. Disponível em: <<https://www.pwc.com.br/pt/estudos/setores-atividade/pesquisa-global-de-entretenimento-e-midia-2019-2023.html>>. Acesso em: 18 maio 2020.

PEZZOTTI, Renato. *A Receita de publicidade global baterá recorde em 2021*. UOL, 2021. Disponível em: <[PINHEIRO, Patricia Peck. \*Proteção de Dados Pessoais: Comentários à Lei n. 13.709/2018-LGPD\*. Saraiva Educação SA, 2020.](https://economia.uol.com.br/noticias/redacao/2021/01/04/receita-de-publicidade-global-batera-recorde-em-2021-preve-estudo.htm#:~:text=A%20receita%20de%20publicidade%20mundial,brit%C3%A2nica%20WPP%2C%20citada%20no%20relat%C3%B3rio.></a>>. Acesso em: 04 jan. 2021.</p></div><div data-bbox=)

POLITOU, Eugenia; PATSAKIS, Constantinos. *Forgetting personal data and revoking consent under the GDPR: Challenges and proposed solutions*. *Journal of Cybersecurity* 4, n. 1, ty001, 2018.

RAMOS, Pedro H. *A Regulação de Proteção de Dados e Impacto para a Publicidade Online: Um guia para a LGPD*. Baptista Luz, 2019. Disponível em: <[https://baptistaluz.com.br/wp-content/uploads/2019/07/MP\\_guia\\_LGPD.pdf](https://baptistaluz.com.br/wp-content/uploads/2019/07/MP_guia_LGPD.pdf)>. Acesso em 05 mar. 2020.

ROBERT, Michel. *Product Innovation Strategy, Pure and Simple: How Winning Companies Outpace Their Competitors*. McGraw Hill Professional, 1995.

ROGERS, Everett M. *Diffusions of innovations*. Simon and Schuster, 2010.

RODOTÀ, Stefano. *A vida na sociedade da vigilância* (coord. Maria Celina Bodin de Moraes). Rio de Janeiro: Renovar, p. 23-232, 2008.

SAHIN, Ismail. *Detailed review of Rogers' diffusion of innovations theory and educational technology-related studies based on Rogers' theory*. *Turkish Online Journal of Educational Technology-TOJET* 5, n. 2, p. 14-23, 2006.

SANTOS, Fernanda. *Resenhas*. Revista Eletrônica de Educação, v.6, n.1, 2012.

SCHWABER, Ken. *Agile project management with Scrum*. Microsoft Press, 2004.

SHEWHART, Walter A. *Economic control of quality of manufactured product 50<sup>th</sup> anniversary commemorative issue*. American Society for Quality: Van Nostrand Reinhold Company; 2nd edição, 1980. ISBN 0-87389-076-0

SILVA, Andressa H.; FOSSÁ, Maria I.T. *Análise de Conteúdo: Exemplo da aplicação da técnica para análise de dados qualitativos*. Qualit@s revista eletrônica, v.17, n.1, 2015.

Serpro e LGPD: segurança e inovação. *SERPRO*, 2019. Disponível em: <<https://www.serpro.gov.br/lgpd>>. Acesso em: 10 fev. 2020.

SUCHMAN, Mark C. *Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches*. *Academy of management review* 20, n. 3, p. 571-610, 1995.

TACHIZAWA, T; SCAICO, O. *Organização Flexível: qualidade na gestão por processos*. São Paulo: Atlas, 1997.

ITGP PRIVACY TEAM. *EU general data protection regulation (GDPR): an implementation and compliance guide*. IT Governance Ltd. Reino Unido, 2017.

THAMHAIN, Hans J. *Managing technology-based projects: Tools, techniques, people and business processes*. John Wiley & Sons, 2014.

THIELAMAY, Sanjiva. *Security force automation*. U.S. patent application 11/066, 2006.

THIOLLENT, Michel. *Metodologia da pesquisa-ação*. São Paulo: Cortez, 2005.

TORRES, Mariela, et al. *Métodos de recolección de datos para una investigación*. Facultad de Ingeniería - Universidad Rafael Landívar, 2019.

VAZQUEZ, Daniel Arias. *Os efeitos da Lei de Responsabilidade Fiscal sobre as finanças municipais: divisor d'água ou a consolidação de um processo?* *Temas de Administração Pública* 4, n. 7, 2012.

## APÊNDICES

### APÊNDICE A – DECLARAÇÃO DE AUTENTICIDADE



O Declaro que a presente dissertação/tese foi realizada por mim no Programa de Pós-Graduação em Controladoria e Finanças Empresariais (PPG-CFE), no curso de Mestrado/Doutorado Profissional em Controladoria e Finanças Empresariais, nos anos letivos de 2018-2020 e que:

a) Todo o conteúdo do trabalho é original e de minha autoria, decorrendo do estudo, investigação e trabalho por mim desenvolvido e que identifico devidamente todos os contributos de outros autores, bem como os contributos significativos de outras obras publicadas de minha autoria.

b) Tenho consciência que a cópia ou o plágio, além de poderem gerar responsabilidade civil, criminal e disciplinar, bem como reprovação ou a retirada do grau, constituem uma grave violação da ética acadêmica.

c) Este trabalho, e as partes dele, não foram previamente submetidos como elemento de avaliação nesta ou em outra instituição de ensino.

d) Tenho conhecimento das normas relativas ao processo de avaliação deste trabalho, pelo que atesto que ele cumpre todas as orientações e regras determinadas.

e) Autorizo a Universidade Presbiteriana Mackenzie (UPM) a arquivar e, sem alterar o conteúdo, converter a dissertação/tese entregue, para qualquer formato de ficheiro, meio ou suporte, nomeadamente através da sua digitalização, para efeitos de preservação e acesso.

São Paulo, 15 de fevereiro de 2021

---

Caetano Pereira de Melo Medina Reyes

APÊNDICE B – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO - TCLE

Não Aplicável.

APÊNDICE C – PARECER TÉCNICO DE AVALIAÇÃO DO PROJETO PELO MERCADO

Este parecer tem por finalidade verificar o nível de impacto que o produto da pesquisa poderá contribuir para sua organização atendendo ao objetivo do mestrado e doutorado profissional, que é de, “promover a articulação integrada da formação profissional com entidades demandantes de naturezas diversas, visando melhorar a eficácia e a eficiência das organizações públicas e privadas por meio da solução de problemas, e geração e aplicação de processos de inovação apropriados, contribuindo para agregar competitividade e aumentar a produtividade em empresas, organizações públicas e privadas”.(www.capes.gov.br)

<b>Quanto ao Impacto:</b>	<b>Nível de transformação do ambiente a que se destina</b>		
O produto proposto pelo projeto, poderá trazer benefícios de impacto potencial	<b>Baixo</b>	<b>Médio</b>	<b>Alto</b>
<b>Quanto a Aplicabilidade:</b>			
<b>Quanto a Aplicabilidade:</b>	<b>Nível de Aplicabilidade</b>		
O grau de facilidade com que o produto está apresentado, pode ser empregado para atingir seus objetivos específicos	<b>Baixa</b>	<b>Média</b>	<b>Alta</b>
<b>Quanto o Potencial de Abrangência Setorial:</b>			
<b>Quanto o Potencial de Abrangência Setorial:</b>	<b>Nível de Abrangência</b>		
O potencial de abrangência setorial que o produto está posto, pode alcançar no segmento econômico como tecnologia social	<b>Baixo</b>	<b>Médio</b>	<b>Alto</b>
<b>Quanto a Condição de Replicabilidade Metodológica:</b>			
<b>Quanto a Condição de Replicabilidade Metodológica:</b>	<b>Nível de Replicabilidade</b>		
Considera que esta metodologia poderá ser replicada em outros ambientes organizacionais como metodologia intervencionista	<b>Restrita</b>	<b>Irrestrita</b>	<b>Escalável</b>

Considerações técnicas:

--

#### APÊNDICE D – FEEDBACK DO MERCADO (PARECER DA EMPRESA)

Este parecer tem por finalidade aproximar a academia do mercado e aprimorar os produtos nela gerados, buscando uma conexão entre conhecimento e aprendizados.

Este instrumento busca medir o nível de impacto que o produto gerado da pesquisa, contribuiu ou tem potencial para contribuir, para a organização demandante, atendendo ao objetivo do mestrado e doutorado profissional, que é de, “promover a articulação integrada da formação profissional com entidades demandantes de naturezas diversas, visando melhorar a eficácia e a eficiência das organizações públicas e privadas por meio da solução de problemas, e geração e aplicação de processos de inovação apropriados, contribuindo para agregar competitividade e aumentar a produtividade em empresas, organizações públicas e privadas”.(www.capes.gov.br).

#### Ficha para feedback do mercado

<b>Quanto ao Impacto:</b>	<b>Nível de transformação do ambiente a que se destina</b>		
O produto proposto pelo projeto, poderá trazer benefícios de impacto potencial	<b>Baixo</b>	<b>Médio</b>	<b>Alto</b>
<b>Quanto a Aplicabilidade:</b>	<b>Nível de Aplicabilidade</b>		
O grau de facilidade com que o produto está apresentado, pode ser empregado para atingir seus objetivos específicos	<b>Baixa</b>	<b>Média</b>	<b>Alta</b>
<b>Quanto o Potencial de Abrangência Setorial:</b>	<b>Nível de Abrangência</b>		
O potencial de abrangência setorial que o produto está posto, pode alcançar no segmento econômico como tecnologia social	<b>Baixo</b>	<b>Médio</b>	<b>Alto</b>
<b>Quanto a Condição de Replicabilidade Metodológica:</b>	<b>Nível de Replicabilidade</b>		
Considera que esta metodologia poderá ser replicada em outros ambientes organizacionais como metodologia intervencionista	<b>Restrita</b>	<b>Irrestrita</b>	<b>Escalável</b>

Considerações técnicas:

--