

Mapeamento do processo de regularização LGPD em uma *startup* de recrutamento tech

RESUMO

Startups destacam-se pelo seu crescimento acelerado, muitas vezes relegando a conformidade com a legislação, como a Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD), a segundo plano. Esta pesquisa concentrou-se em uma *startup* de recrutamento tech, na qual foram identificados desafios para adequação à LGPD. Com esse propósito, objetivava-se mapear, modelar, analisar, desenhar e otimizar o processo de conformidade da *startup* com a LGPD, por meio de entrevistas e observações diretas baseadas no *framework* do ciclo de vida do Gerenciamento de Processos de Negócio (*Business Process Management – BPM*). Os resultados indicaram a conscientização da equipe jurídica sobre o tema, mas revelaram a falta de apoio da alta administração e desafios culturais que comprometem a efetividade do processo. O mapeamento evidenciou a ausência de prazos intermediários, falhas no monitoramento e gargalos como comunicação ineficiente e falta de protocolos para a colaboração entre *stakeholders*. Foram propostas otimizações, incluindo sistemas automatizados de acompanhamento, gestão aprimorada de prazos com notificações automáticas, ações graduais para lidar com atrasos e ciclos contínuos de *feedback*. Essas medidas buscam assegurar a conformidade sustentável com a LGPD, fortalecer a governança de dados e fomentar uma cultura organizacional voltada à proteção de dados. A pesquisa oferece *insights* acadêmicos e para as *startups*, enfatizando a importância de garantir conformidade legal e buscar excelência operacional, em um ambiente empresarial dinâmico e em evolução.

PALAVRAS-CHAVE: BPM. LGPD. *Startup*. Otimização. Mapeamento e Modelagem de Processos.

Lais Amaral Cunha de Carvalho

Universidade Federal do Recôncavo da Bahia (UFRB),
Feira de Santana, Bahia, Brasil
laisamaral@aluno.ufrb.edu.br

Eron passos Andrade

Universidade Federal do Recôncavo da Bahia (UFRB),
Feira de Santana, Bahia, Brasil
eronpassos@ufrb.edu.br

Igor Dantas Fraga

Universidade Federal do Recôncavo da Bahia (UFRB),
Feira de Santana, Bahia, Brasil
igordf@ufrb.edu.br

INTRODUÇÃO

No contexto atual da economia, as organizações nascentes de base tecnológica, conhecidas como *startups*, assumem um papel cada vez mais proeminente. Os altos valores que os agentes de mercado atribuem a alguns desses negócios, bem como a alargada difusão dos discursos de seus empreendedores são dois aspectos relevantes. Os empreendedores precisam alinhar suas performances às expectativas de investidores que prospectam negócios capazes de crescer e ganhar valor de mercado rapidamente, eles mobilizam signos que os representam como portadores de futuros promissores (Maia, 2019)

Nesse panorama, o Gerenciamento de Processos de Negócio (*Business Process Management - BPM*) surge como uma ferramenta estratégica de aprimoramento contínuo, que pode ser alcançado pela aplicação de um sistema de controle de *feedback* diário, para melhorar a qualidade de processos únicos ou de todo o Gerenciamento Corporativo de Processos, através do mapeamento dos fluxos de trabalho, atividades e interações entre as áreas, possibilitando a identificação de gargalos, pontos de melhoria e oportunidades de otimização (ABPMP, 2020)

É necessária uma atenção maior por parte das *startups* que lidam diariamente com dados pessoais de clientes e usuários, tendo em vista que devem estar atentas às questões relacionadas à conformidade com regulamentações e leis, a exemplo da Lei nº 13.709/2018, conhecida como Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD). Essa legislação estabelece regras e diretrizes para a proteção de dados pessoais, garantindo a privacidade e a segurança das informações dos titulares. A conformidade com essa Lei é essencial para evitar penalidades legais e preservar a confiança dos *stakeholders*. O BPM assume um papel estratégico nesse contexto, permitindo uma análise das atividades relacionadas ao tratamento de dados e possibilitando a identificação de otimizações a serem feitas na busca da conformidade com a legislação.

Este trabalho de pesquisa se concentra em uma *startup* de recrutamento tech que enfrenta desafios na adaptação à LGPD, os quais demandam uma ação imediata para proteger dados pessoais, evitar penalidades legais e danos à reputação. Além de contribuir para a confiança e imagem da empresa, estar em conformidade reduz riscos legais e financeiros, atrai clientes e demonstra uma postura proativa em relação à proteção de dados. Cumprir a LGPD fortalece a posição da empresa perante investidores e mostra alinhamento com exigências legais, sendo relevante para a proteção dos direitos dos titulares de dados e a sustentabilidade do negócio.

Diante dessas circunstâncias, a *startup* precisa adotar uma postura proativa em relação à LGPD. Assim, espera-se com este trabalho, responder a seguinte pergunta de pesquisa: Quais otimizações podem ser implementadas no processo de negócio para garantir a conformidade da *startup* de recrutamento tech com a Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD)?

Na busca da resposta à questão supracitada, objetivou-se realizar mapeamento, modelagem, análise, desenho e otimização para o processo de regularização LGPD da *startup* de recrutamento tech. Partindo do pressuposto que *startups* geralmente são empresas emergentes e inovadoras, com grande potencial de crescimento e inserção no mercado, a conformidade com a LGPD assume uma importância ainda maior, uma vez que a reputação e a confiança são elementos fundamentais para o sucesso e a longevidade do negócio.

A interface com os clientes da *startup*, que são outras organizações contratantes de serviços de recrutamento tech, demanda a garantia da proteção dos dados pessoais dos candidatos, fortalecendo a confiança e reputação da empresa no mercado. Além disso, o alinhamento com processos de alto valor, como a gestão de riscos e a governança corporativa, requer que medidas adequadas de segurança sejam adotadas para proteger os dados pessoais, mitigando vulnerabilidades. A criticidade do processo se dá pela coordenação entre múltiplas áreas da empresa, evitando o compartilhamento desnecessário de dados e garantindo a conformidade com a LGPD.

A realização desse trabalho se justifica pela sua relevância e impacto em diversos aspectos internos e externos à organização, tanto no contexto organizacional quanto acadêmico. Como afirmou Magdaleno *et al.* (2017), embora a maioria dos estudos e pesquisas sobre mapeamento de processos concentre-se em empresas estabelecidas e robustas, abordar essa temática em *startups* oferece uma perspectiva inovadora para a pesquisa, deixando uma contribuição para futuros empreendedores e estudiosos.

O mapeamento de processos em *startups* torna-se relevante por várias razões. Em primeiro lugar, essas organizações enfrentam desafios específicos relacionados à sua estrutura, recursos limitados e necessidade de crescimento rápido. Mapear e compreender seus processos de negócios permite identificar oportunidades de otimização, melhorar a eficiência operacional e maximizar o uso dos recursos disponíveis. Além disso, possibilita a identificação de gargalos, pontos fracos e áreas de risco. Ao mapear os processos relacionados à conformidade com a LGPD, é possível identificar possíveis vulnerabilidades e implementar medidas adequadas de segurança, desde o início (Baldam *et al.*, 2009; Elogroup, 2012; Valentim, 2019; ABPMP, 2020)

Outro aspecto importante é que contribui para a transparência e profissionalização da empresa. Dessa forma, é possível estabelecer padrões claros, definir responsabilidades e promover uma cultura organizacional orientada por processos de negócios eficientes. Isso pode facilitar a comunicação interna, o trabalho em equipe e a adaptação a mudanças, fatores essenciais em um ambiente dinâmico como o das *startups*.

Por fim, no contexto acadêmico, abordar o BPM em *startups* oferece uma oportunidade de desbravar uma área ainda pouco explorada e contribuir para a ampliação e avanço do conhecimento nesse campo. Isso pode, portanto, levar a *insights* que beneficiam diretamente essas organizações.

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A tríade ciência-tecnologia-sociedade (CTS) oferece um arcabouço para compreender os impactos e implicações sociais do uso de tecnologias em diferentes contextos organizacionais. Como destacam Batista, Silva e Corrêa (2022), a tecnologia deve ser compreendida como um elemento transversal à ciência e à sociedade, sendo esta última o lócus de sua aplicação e aferição. Essa perspectiva é especialmente relevante para analisar como organizações, ao adotar tecnologias ou atender regulamentações como a LGPD, interagem com demandas sociais e institucionais.

Essa compreensão dialoga com diferentes correntes teóricas. Por um lado, o determinismo tecnológico sustenta que o avanço científico impulsiona o desenvolvimento tecnológico, que por sua vez molda valores culturais e normas

sociais (Savenhago; Pedro, 2023). Por outro lado, o construtivismo social, do qual deriva a *Social Construction of Technology* (SCOT), entende que são as dinâmicas e demandas sociais que direcionam o surgimento e o uso das tecnologias, apropriadas de forma ideológica pelos grupos a partir de suas interpretações (Savenhago; Pedro, 2023). Esse debate reforça a ideia de que, embora a tecnologia seja uma expressão essencialmente humana, seus efeitos e consequências não podem ser plenamente antecipados, podendo inclusive trazer impactos indesejados ou destrutivos.

Assim, a relação entre ciência, tecnologia e sociedade é marcada por incertezas e múltiplos pontos de vista, o que reforça a importância de estudos que investiguem como processos de inovação, como a adoção da LGPD em *startups*, são permeados por fatores sociais, econômicos e culturais, e não apenas técnicos. No contexto das *startups*, especialmente as de base tecnológica, esse entrelaçamento torna-se ainda mais relevante, uma vez que decisões empresariais relacionadas à adoção tecnológica e à conformidade com legislações de proteção de dados não são neutras, mas carregam implicações que afetam diretamente indivíduos e grupos.

A conformidade com a LGPD, nesse contexto, pode ser vista como um processo de inovação institucional que articula ciência, tecnologia e sociedade. Sob a ótica do modelo da Hélice Tríplice, as empresas não apenas aplicam inovações, mas também internalizam e adaptam conhecimentos científicos e tecnológicos oriundos de universidades e instituições reguladoras (Etzkowitz; Leydesdorff, 1997; Etzkowitz, 2013). Como destacam Andrade, Rocha e Nascimento (2023), cabe às organizações captar e transformar esse conhecimento em produtos, processos e serviços que gerem valor social e econômico. No caso analisado, a adoção de boas práticas em proteção de dados pessoais representa uma dessas transformações, com impacto direto na relação com clientes, usuários e investidores, ao mesmo tempo em que responde a uma demanda social mais ampla por responsabilidade e ética digital.

Dentro do contexto das *startups*, organizações reconhecidas por seu dinamismo, flexibilidade e busca constante por inovação, a abordagem voltada à mudança de processos de negócio precisa ser adaptada para suas necessidades específicas. A natureza dessas empresas frequentemente demanda ciclos de mudança mais curtos e rápidos, de modo a acompanhar as condições do mercado em constante evolução e responder aos feedbacks dos clientes. Para esse tipo de organização, o uso de metodologias ágeis é especialmente recomendado, pois oferece um *framework* que apoia o design, o desenvolvimento e o teste de soluções ao longo de seu ciclo de vida. As metodologias ágeis incentivam respostas rápidas e flexíveis às mudanças, promovendo um planejamento adaptável, colaboração entre equipes interfuncionais auto-organizadas e o desenvolvimento incremental de soluções em períodos de tempo definidos (ABPMP, 2020).

De forma geral, iniciativas de BPM têm como objetivo consolidar uma cultura orientada a processos, na qual a organização incorpora a tecnologia e outras mudanças necessárias para tornar o trabalho mais eficiente e focado na criação de valor para os clientes. As principais iniciativas de transformação de negócios exigem atenção especial ao desenvolvimento de liderança e à mudança cultural, sendo o fortalecimento das lideranças considerado o fator mais crítico para impulsionar transformações organizacionais bem-sucedidas (ABPMP, 2020).

METODOLOGIA

Para alcançar os objetivos desta pesquisa, realizou-se um estudo de caso na *startup* de recrutamento tech, adotando uma abordagem qualitativa que permite a compreensão do fenômeno específico no seu contexto particular, com riqueza de detalhes analíticos, a partir da avaliação das interfaces entre diversos elementos e sujeitos participantes do processo estudado (Braga; Plank; Soares Neto, 2018; Gil, 2002). Embora bastante singular, acredita-se que as inferências resultantes dessa análise podem ser aplicáveis à utilização de BPM em outras *startups*.

As técnicas de coleta de dados utilizadas foram a observação direta e entrevista cuja análise foi baseada na metodologia de análise do discurso. Como primeiro dos métodos de coleta de dados, adotou-se a entrevista, que de acordo com Duarte, M. (2005), desempenha um papel fundamental ao fornecer *insights* para a compreensão de uma situação ou para a análise estrutural de um problema. Nos estudos qualitativos em geral, o foco muitas vezes reside na busca por aprendizado, alcançado por meio da identificação da riqueza e diversidade das perspectivas, bem como pela integração e síntese das informações obtidas.

Além disso, fontes contemporâneas como ABPMP (2020) também apontam para a importância da entrevista. Ela é considerada um método relevante para o esclarecimento e a preparação no contexto da análise de processos de negócios. Através dela, é possível obter as perspectivas de indivíduos envolvidos com as atividades ou de alguma forma associados ao processo em questão. Estes participantes podem abranger os Donos de Processo, *stakeholders* internos ou externos, assim como aqueles que operam o processo e os que fornecem insumos ou recebem os resultados dele.

A entrevistada nesta pesquisa é a responsável pelo setor jurídico da *startup*. Ela desempenha um papel fundamental na condução do processo de regularização da LGPD. A sua posição como “Dona do Processo” abrange desde a concepção até a implementação de algumas das medidas necessárias para a conformidade com a legislação. Sendo uma figura central no processo de negócios, sua trajetória e expertise conferem-lhe a compreensão necessária para orientar a *startup* em relação às exigências legais e aos procedimentos de regulamentação. Portanto, a sua perspectiva é relevante, devido à sua posição prática no processo e ao seu domínio teórico e prático da LGPD.

Para analisar os dados obtidos com a entrevista, optou-se pelo método de análise do discurso. Em essência, essa abordagem na entrevista proporciona um olhar mais próximo da realidade vivenciada pelo setor jurídico desta *startup*. Assim, a aplicação da análise do discurso nesse contexto foi além de uma mera extração de informações superficiais, mas buscou compreender as motivações, atitudes e valores implícitos nas falas da entrevistada. Tratou-se de uma tentativa de prospectar os principais desafios que direcionaram a delimitação do que pôde ser aprimorado no processo.

A análise do discurso está vinculada a uma busca pelo sentido do uso da língua e de suas manifestações, através da articulação simultânea entre o sujeito, sua fala e a externalidade que o circunda. Trata-se de uma relação entre a comunicação e os pensamentos de sua construção, para além das palavras apenas ditas, na busca de seu sentido mais profundo e útil à análise (Godoi, 2005; Carneiro, 2011)

Levando em consideração o contexto deste estudo de caso e a técnica de coleta de dados adotada por meio de entrevistas, foram elaboradas quatorze perguntas abertas e semiestruturadas, direcionadas à responsável pelo setor

jurídico da *startup*. Essa abordagem visou proporcionar flexibilidade à respondente, permitindo que ela discorresse sobre o processo de maneira abrangente, ao mesmo tempo em que direcionou a discussão para tópicos relevantes.

Como afirmou Duarte, J. (2005), tal estratégia metodológica mantém a naturalidade e as vantagens da entrevista semiestruturada, evitando que alguma questão relevante não seja abordada. As perguntas elaboradas serão correlacionadas na próxima seção referente aos resultados e discussões e buscam obter *insights* sobre as ações e estratégias adotadas pela empresa em relação à conformidade com a LGPD.

A segunda técnica de coleta de dados utilizada foi a observação direta, que segundo Duarte, M. (2005), é feita quando se visita o local do estudo de caso para coletar dados adicionais sobre o tema em análise. Do mesmo modo, Yin (2001), afirmou que ao experienciar a realidade de um nicho de mercado vinculado ao local escolhido para o estudo de caso, está se criando a oportunidade de fazer observações diretas.

De acordo com a ABPMP (2020), a observação direta dos processos de negócios é um método importante para coletar informações. Isso pode ser alcançado através de relatórios ou registros de transações de sistemas, bem como pela observação das interações humanas com o processo. Ao observar diretamente o processo, é possível desenvolver uma compreensão mais precisa das ações realizadas. Além disso, a principal vantagem da observação direta é que os analistas podem ver o processo na situação atual (*As-Is*), em primeira mão, sendo necessário disponibilizar tempo de observação suficiente para que os executores se sintam confortáveis com alguém os observando e tomando notas.

Com base nisso, as observações diretas realizadas na *startup* possibilitaram obter informações em tempo real sobre as práticas e comportamentos relacionados ao tratamento de dados pessoais. As informações decorrentes da observação direta foram registradas e documentadas, o que proporcionou a criação de um diário de bordo detalhado, contendo os dados coletados durante a pesquisa. Ele contribui como prova observacional e correlacionada durante a etapa de pesquisa. Conforme destacado por Yin (2001), a utilização de provas observacionais se mostra enriquecedora para o conhecimento sobre o tópico em estudo, e dessa forma as ferramentas metodológicas escolhidas se somam, integradas para melhor compreensão do contexto estudado.

Visando concretizar o mapeamento, modelagem, análise, desenho e otimização do processo de regularização LGPD da *startup*, a abordagem adotada se baseia no *framework* do ciclo de vida do BPM, representado na Figura 1. Ele oferece uma estrutura organizada em fases que busca orientar a transformação e essa pesquisa se concentra nas duas primeiras fases desse *framework*.

Figura 1 - As cinco fases do *framework* do ciclo de vida BPM



Fonte: ABPMP (2020, p.43)

Segundo a ABPMP (2020), a fase 1, cujos detalhes estão representados na Figura 2, se inicia com o desenvolvimento de uma estratégia orientada a processos

de negócios e a formulação de um plano organizacional. Nesta fase, o profissional de BPM alinha os processos com a estratégia. Envolve a compreensão das estratégias e objetivos organizacionais, os quais são delineados para garantir uma proposta de valor atraente para os clientes. Nesse contexto, essa compreensão implica em analisar as estratégias da *startup* e estabelecer um foco claro para o processo de regularização LGPD.

Figura 2 - Fase 1 do *framework* do ciclo de vida BPM



Fonte: ABPMP (2020, p.68)

A fase 2, cujos detalhes estão esquematizados na Figura 3, é definida pela ABPMP (2020) como o trabalho de modelagem, análise, desenho e medição de desempenho do processo de negócios. Nesta fase, o planejamento para mudança ocorre. Identifica-se os principais processos organizacionais multifuncionais, no contexto das metas e objetivos desejados.

Figura 3 - Fase 2 do *framework* do ciclo de vida BPM



Fonte: ABPMP (2020, p.81)

Dentro da fase 2, nesta pesquisa, foram considerados os processos relacionados à regularização LGPD, incluindo a análise de desempenho do processo atual, identificação de áreas para otimização, a análise de impacto das mudanças necessárias, o desenho do estado atual e das novas práticas e a otimização geral na busca da conformidade. De maneira geral, objetiva-se entender a organização como um todo, onde estão inseridos os processos que são

foco do trabalho, verificar se há lacunas de compreensão e desempenho, gerar informações sobre o estado atual (*As-Is*) e a proposta de futuro (*To-Be*).

Dessa forma, procedeu-se, inicialmente, ao mapeamento e modelagem do estado atual e do estado futuro do processo. Para a elaboração do mapa ou modelo do processo analisado, empregou-se a técnica do *Business Process Model and Notation* (BPMN), utilizando o *software free* Bizagi, o qual disponibiliza um conjunto de símbolos para a representação e modelagem de distintos aspectos do processo de negócios.

Para criar um entendimento comum do estado atual do processo e alcançar os objetivos definidos de negócio, realizou-se uma análise que buscou identificar e examinar todas as tarefas e atividades relacionadas ao processo, avaliando a eficácia da organização em alcançar seus objetivos e quantificando sua eficiência em relação aos recursos utilizados durante a execução das atividades. Para a ABPMP (2020), essa análise é fundamental para assimilar informações de planos estratégicos, modelos de processos, medições de desempenho, mudanças no ambiente e outros fatores, permitindo uma compreensão completa dos processos de negócio prioritários a serem implementados na organização.

No contexto desta pesquisa, a análise foi feita através dos resultados obtidos na entrevista com a “Dona do Processo” a ser analisado, que, conforme destacado anteriormente neste texto, é a responsável pelo setor jurídico da *startup*. Essa análise do estado atual contribui para o bom desempenho do desenho do processo e caracteriza-se como uma análise disparada por eventos, tendo em vista que os requisitos regulatórios podem mudar com o passar do tempo.

O segundo estágio da fase 2 do ciclo de vida BPM é o desenho de processos. Conforme definido pela ABPMP (2020), essa etapa envolve a criação ou reorganização dos principais processos interfuncionais que agregam valor ao cliente, com foco na contribuição dos novos papéis para a agregação de valor. Assim, a análise foi revisitada, para documentar o estado atual do processo de regularização LGPD na *startup* e criar o escopo para o desenho.

Nesta pesquisa, o delineamento do estado futuro do processo foi conduzido conforme a sequência indicada pela ABPMP (2020): desenho do novo processo; estabelecimento das atividades inerentes ao novo processo; definição das regulamentações que norteiam as atividades; identificação dos pontos de transição (*handoffs*) entre os grupos funcionais; especificação das métricas desejadas no novo processo; análise das lacunas (*Gaps*) e comparações com as análises prévias; criação da representação do processo e; a simulação; .

Por fim, tem-se a otimização do processo, que está relacionada com a melhoria do mesmo, a questionar se ele se faz necessário e se de fato agrega valor dentro da organização. A melhoria a ser empregada no processo em questão é uma melhoria incremental, que se concentra em uma evolução gradual, especialmente considerando a natureza de requisitos regulatórios que esse processo lida, os quais podem estar sujeitos a mudanças.

Ao combinar a abordagem do *framework* da ABPMP, com as técnicas qualitativas de coleta de dados (entrevista e observação direta), buscou-se obter percepções a respeito dos desafios, práticas atuais e oportunidades de aprimoramento, objetivando tornar o processo mais eficaz em relação à conformidade com a LGPD. As quais serão apresentadas na seção seguinte.

DESENVOLVIMENTO (RESULTADOS E DISCUSSÕES)

Os resultados estão organizados em duas seções, as quais buscam atender aos objetivos de pesquisa. A primeira seção é a análise do processo, subdividida em subseções com tópicos específicos da análise pautada na entrevista, complementada por observações diretas feitas na empresa. Já a segunda seção é o mapeamento, modelagem, desenho e otimização do processo atual.

Análise pautada na entrevista e em observações diretas

Importância da conformidade com a LGPD para *startups* e processo atual adotado.

Analisar a percepção da conformidade com a LGPD dentro da *startup* em estudo destaca-se como um ponto relevante desta pesquisa, ao passo que visa avaliar tanto o estado atual do processo quanto as possibilidades de melhoria. Na entrevista, esta análise foi conduzida por meio das perguntas 01: “Considerando o contexto atual de crescente preocupação com a proteção de dados pessoais, como você enxerga a importância da conformidade com a LGPD para *startups*?” e 02: “Você poderia fornecer detalhes sobre como ocorre o processo de regulamentação da LGPD na empresa atualmente?”.

Quadro 1. Resultados da análise referente a Importância da conformidade com a LGPD para *startups* e processo atual adotado.

Tópico	Resultados da Entrevista
Importância da conformidade com a LGPD	A entrevistada ressaltou que, frequentemente, <i>startups</i> relegam a conformidade com a LGPD a segundo plano, priorizando o crescimento rápido. No entanto, ela enfatizou a importância de estabelecer uma cultura de privacidade desde o início. Foi mencionado que existe uma flexibilidade concedida às <i>startups</i> pela legislação e isso pôde ser comprovado a partir da identificação da Resolução nº. 2/2022 da Autoridade Nacional de Proteção de Dados (ANPD, 2022). Embora essa flexibilização aconteça, isso não elimina a responsabilidade da <i>startup</i> em relação a conformidade com a LGPD.
Processo de regulamentação da LGPD na <i>startup</i>	A entrevistada conta que, inicialmente, a <i>startup</i> não priorizou a conformidade com a LGPD, mas, após receber investimentos, iniciou o processo. Foi mencionado que a nomeação de um responsável foi feita e que os clientes estão cientes do andamento da conformidade. Em relação ao processo de regulamentação, o mesmo envolve consulta ao guia orientativo da ANPD, mapeamento de dados, preenchimento de relatórios de impacto e criação de documentos essenciais. Atualizações são feitas à medida que a <i>startup</i> lança novos produtos ou serviços.

Fonte: Elaboração Própria (2023)

Esses achados evidenciam como, no ecossistema de *startups*, há uma tensão constante entre a busca por crescimento acelerado e a necessidade de estabelecer práticas robustas de governança de dados. Esse comportamento destaca a dificuldade das *startups* em equilibrar inovação ágil e compliance regulatório. Assim, reforça-se a importância de fomentar uma cultura de privacidade desde o início, mesmo que o ambiente regulatório conceda flexibilidades, pois negligências iniciais podem gerar custos elevados de adequação e riscos reputacionais futuros.

Mecanismos de controle e recomendações para implementação da conformidade com a LGPD

A abordagem dos mecanismos de controle e recomendações para a implementação da conformidade com a LGPD ganha destaque nesta seção. Para isso, será analisada a aplicação dos mecanismos internos de controle e as orientações sugeridas para a conformidade com a LGPD dentro da *startup* em estudo. Na entrevista, esta análise foi conduzida por meio das perguntas 04: “Quais são as recomendações específicas para a implementação das medidas mitigatórias sugeridas até o momento?”, 05: “Existe um prazo definido para a implementação das medidas sugeridas? Se sim, qual é esse prazo?”, 06: “Quais são os mecanismos de controle existentes para garantir a conformidade com a LGPD?” e 12: “Como a empresa monitora e acompanha continuamente as atividades de tratamento de dados pessoais?”.

Quadro 2. Resultados da análise referente aos mecanismos de controle e recomendações para implementação da conformidade com a LGPD.

Tópico	Resultados da Entrevista
Processo conjunto de implementação	A entrevistada informou que realiza chamadas de vídeo com as áreas envolvidas para explicar o contexto e o impacto das medidas a serem adotadas. Em tais ocasiões, um plano de ação é traçado em conjunto, com datas e responsáveis definidos. A abordagem busca gerar conscientização e envolvimento das equipes.
Estabelecimento de prazos	Foi ressaltado que a equipe jurídica sugere prazos que levam em consideração a realidade das áreas responsáveis. No entanto, a entrevistada pontuou que na maioria dos casos, eles são postergados, dificultando a priorização das ações. Assim, o setor jurídico busca garantir a continuidade do processo, independentemente do prazo estabelecido inicialmente.
Mecanismos de controle	A entrevistada mencionou o uso de planilhas e um <i>Kanban</i> para rastrear as pendências e registrar tarefas, responsáveis e prazos. Comunicações frequentes são feitas por meio dos canais internos da empresa para lembrar os envolvidos sobre ações pendentes.

Fonte: Elaboração Própria (2023)

Observa-se que, embora a *startup* tenha instituído instrumentos básicos de controle, como planilhas e *Kanban*, a dependência excessiva de recursos manuais pode comprometer a eficácia do monitoramento a longo prazo. Controles manuais

tendem a falhar frente à escalabilidade dos negócios digitais. Isso sugere que a adoção gradual de sistemas automatizados poderia não apenas melhorar o rastreamento das pendências, mas também reduzir os adiamentos recorrentes evidenciados nesta pesquisa.

Desafios da *startup* em relação à conformidade com a LGPD e medidas adotadas para mitigá-los

A análise dos desafios que a *startup* enfrenta em relação à conformidade com a LGPD e das medidas tomadas para mitigá-los é o ponto focal desta seção, uma vez que busca compreender os obstáculos encontrados pela empresa na busca pela conformidade e as estratégias adotadas para enfrentá-los. Para isso, as perguntas 03: “Quais são os principais desafios que a *startup* enfrenta atualmente em relação à conformidade com a LGPD e quais as medidas generalistas já adotadas para mitigar esses problemas?”, 07: “Quais são as áreas da empresa que compartilham dados pessoais de forma desnecessária e como isso está sendo abordado?” e 11: “Como a empresa pretende lidar com os riscos legais e financeiros associados à falta de conformidade com a LGPD?”, serviram como base para nortear a análise.

Quadro 3. Resultados da análise referente aos desafios da *startup* em relação à conformidade com a LGPD e medidas adotadas para mitigá-los.

Desafios da <i>Startup</i> em Relação à LGPD	Resultados da Entrevista
Falta de apoio da alta administração	A entrevistada pontuou que a alta administração vê a conformidade como barreira burocrática. Ao longo do tempo, quando demandas de adequação surgem, ela tenta esclarecer a relevância da LGPD na tentativa de sensibilizar a alta gestão.
Compartilhamento excessivo de dados internamente	Na entrevista foi ressaltado que há compartilhamento indiscriminado de dados entre departamentos, especialmente na equipe de vendas. A entrevistada já informou aos <i>stakeholders</i> acerca da necessidade de criar acessos individuais para os colaboradores e já realizou treinamentos para evitar compartilhamento excessivo.
Falta de engajamento das áreas envolvidas	A entrevistada contou sua dificuldade em obter apoio e engajamento de todas as áreas. Ela identifica a necessidade de mudança cultural das pessoas a respeito da LGPD. Ressalta que busca incentivar as áreas diariamente e que um Treinamentos de <i>Compliance</i> foi feito na tentativa de obter envolvimento de todas as áreas no processo de conformidade.
Falta de controle rigoroso dos acessos aos dados	Foi destacado que existe um controle insuficiente dos acessos aos dados, o que resulta em vulnerabilidades. A entrevistada informou que, em relação ao setor jurídico que ela lidera, há monitoramento e controle, mas as demais áreas não demonstram o mesmo

	empenho em controlar o acesso aos dados.
Cultura reativa em relação à conformidade	Na entrevista foi pontuado que a empresa tem uma abordagem reativa em relação à conformidade com a LGPD. A entrevistada mencionou que a empresa somente tomará medidas corretivas após a ocorrência de problemas graves, como sanções. Ela enfatiza sua abordagem proativa na proteção de dados e tem a expectativa de conscientizar toda a empresa sobre essa necessidade.

Fonte: Elaboração Própria (2023)

Os desafios identificados, especialmente a baixa priorização da LGPD pela alta gestão e o compartilhamento excessivo de dados, revelam barreiras estruturais que transcendem a implementação técnica da conformidade, recaindo sobre aspectos culturais e organizacionais. Tais entraves reforçam a ideia de que programas de adequação à LGPD não se limitam a procedimentos jurídicos ou tecnológicos, mas envolvem processos profundos de mudança de cultura. Este estudo contribui ao evidenciar como essas barreiras se manifestam na prática em ambientes de inovação rápida como as *startups*.

Política de Descarte e Anonimização/Pseudonimização

A abordagem da política de descarte e anonimização/pseudonimização se destaca nesta seção, ao explorar como a empresa gerencia o descarte de dados e aplica técnicas de anonimização e pseudonimização para proteger a privacidade, confidencialidade e a integridade dos dados. As perguntas 08: “Como a empresa lida com a retenção e o descarte de dados pessoais atualmente?” e 09: “Existe uma política de descarte ou anonimização/pseudonimização de dados pessoais armazenados? Se sim, quais são os prazos e critérios estabelecidos?”, foram exploradas para direcionar essa análise.

Quadro 4. Resultados da análise referente a Política de Descarte e Anonimização/Pseudonimização.

Aspectos da Política de Descarte e Anonimização/Pseudonimização	Resultados da Entrevista
Gerenciamento do descarte de dados	A entrevistada ressaltou que a <i>startup</i> faz o gerenciamento de dados com um inventário que associa cada tipo de dado a um prazo específico de retenção, alinhado com a legislação e finalidade.
Prazo de atendimento a solicitações de exclusão	Foi informado, na entrevista, que as solicitações de exclusão de dados são atendidas em até quinze dias, conforme previsto na Resolução CD/ANPD nº 2 (2022) e na LGPD.
Processo de descarte de dados	Foi pontuado que, até então, a política de descarte de dados foi implementada utilizando <i>scripts</i> de tecnologia e, ocasionalmente, execução manual. O departamento jurídico coordena o processo,

	enquanto a equipe técnica executa os <i>scripts</i> .
Transparência para titulares	A entrevistada mencionou que a empresa valoriza a transparência e fornece atualizações por e-mail aos titulares que solicitaram a exclusão de dados, informando o <i>status</i> do processo.
Conformidade com a LGPD	A política de descarte e anonimização/pseudonimização é considerada pela entrevistada como a política que está em maior conformidade com a LGPD, refletindo o compromisso em atender às solicitações dos titulares de dados.
Guia de Atendimento aos Direitos dos Titulares de Dados Pessoais	Ao falar sobre o descarte de dados, a entrevistada mencionou a existência de um Guia de Atendimento aos Direitos dos Titulares de Dados Pessoais, integrado ao Programa de Governança em Privacidade da empresa. Segundo ela, este guia fornece diretrizes para o tratamento de solicitações de titulares relacionadas à privacidade. Nele, estão listadas todas as possíveis solicitações que os titulares de dados podem fazer, incluindo o Descarte e Anonimização/Pseudonimização de dados.

Fonte: Elaboração Própria (2023)

A partir da análise dos resultados, observa-se que a *startup* possui uma estrutura consolidada para o gerenciamento do descarte de dados pessoais, alinhada às exigências da LGPD. A utilização de um inventário detalhado que vincula tipos de dados a prazos específicos de retenção reforça o compromisso com a governança de dados, enquanto a combinação entre automação via *scripts* e supervisão jurídica evidencia uma prática segura para o cumprimento das solicitações de exclusão.

A transparência mantida junto aos titulares, por meio de atualizações sobre o andamento dos processos, fortalece a confiança e demonstra a preocupação da empresa em garantir a integridade e a privacidade dos dados. Ademais, a existência do Guia de Atendimento aos Direitos dos Titulares de Dados Pessoais indica uma sistematização dos procedimentos internos, facilitando o atendimento às demandas e consolidando a cultura de proteção de dados dentro da organização.

Estratégias, planos e impactos para a conformidade contínua com a LGPD

Analisar as estratégias, planos e impactos relacionados à conformidade contínua com a LGPD emerge como o foco desta seção, buscando compreender como a *startup* planeja abordar futuros desafios regulatórios. Para tanto, as respostas obtidas nas perguntas 10: “Quais são os planos e estratégias para garantir uma implementação tempestiva e eficaz das ações necessárias para a conformidade com a LGPD?”, 13: “Quais são os planos para promover uma postura incisiva e proativa em relação à LGPD?” e 14: “Quais são os principais impactos esperados com a conformidade com a LGPD, tanto em termos de proteção de dados quanto de confiança dos clientes e parceiros?”, serviram como base orientadora.

Quadro 5. Resultados da análise referente às Estratégias, planos e impactos para a conformidade contínua com a LGPD.

Aspecto de Conformidade Contínua com a LGPD	Resultados da Entrevista
Desafios na conformidade contínua com a LGPD	A entrevistada reconhece a complexidade dos desafios envolvidos, especialmente em <i>startups</i> , onde a conformidade com a LGPD requer alinhamento, comprometimento da alta administração, definição clara de funções e responsabilidades, governança de BPM, metodologias adequadas e cultura organizacional favorável.
Estratégia de conscientização da alta administração	Na entrevista, foi mencionado que uma das estratégias adotadas pela equipe jurídica é agir de forma incisiva com a alta administração a respeito dos riscos legais e financeiros associados à falta de conformidade com a LGPD.
Designação de um profissional exclusivo para a conformidade	A entrevistada demonstrou que há uma necessidade de designação de um profissional exclusivo para liderar a área de conformidade com a LGPD, a fim de garantir maior atenção e prioridade a essa responsabilidade, tendo em vista que ela hoje ocupa esse e outros papéis dentro da empresa. Ela pontuou que, embora a <i>startup</i> não seja obrigada a designar um <i>Data Protection Officer</i> (DPO) de acordo com a Resolução nº 2/2022 da ANPD (2022), a designação de um profissional exclusivo para esse papel pode ser vista como boas práticas de governança.
Engajamento das diferentes áreas	Foi pontuado, na entrevista, que engajar as diferentes áreas, com foco na equipe de tecnologia, é essencial para a conformidade contínua na <i>startup</i> , considerando a entrada de novas empresas na carteira de clientes e as exigências de adequação.

Fonte: Elaboração Própria (2023)

Em relação à conformidade contínua com a LGPD, os resultados apontam para um cenário desafiador, especialmente no contexto de uma *startup*, no qual o alinhamento organizacional e a definição clara de papéis são importantes. A estratégia de conscientização da alta administração sobre os riscos legais e financeiros revela uma abordagem preventiva e responsável frente às exigências regulatórias. A necessidade identificada de designar um profissional exclusivo para liderar a conformidade reforça a importância da governança dedicada para garantir a efetividade das ações.

Além disso, o engajamento das diversas áreas, em especial da equipe técnica, demonstra uma visão integrada da proteção de dados, considerando a dinâmica do negócio e a entrada constante de novos clientes. Esses fatores juntos indicam um planejamento estratégico orientado não apenas ao cumprimento legal, mas

também à construção de confiança junto a clientes e parceiros, fortalecendo a sustentabilidade e a reputação da *startup* no mercado.

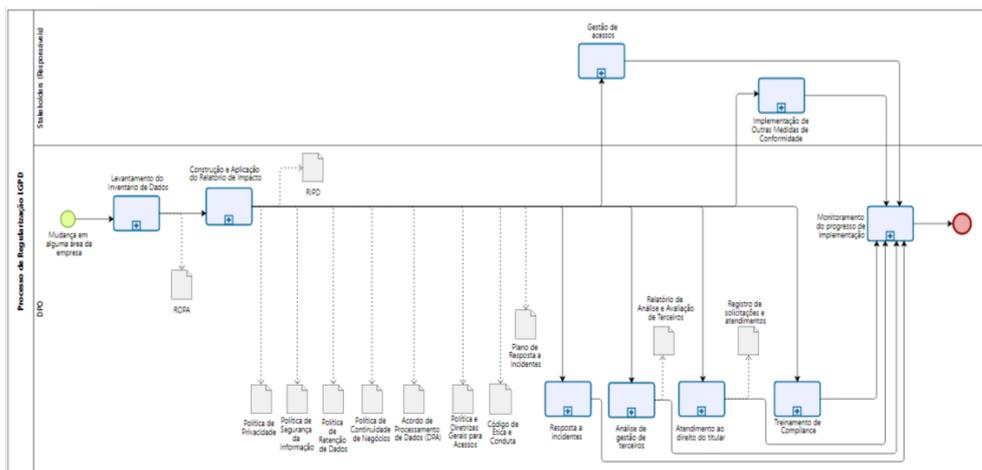
Mapeamento, Modelagem, Desenho e Otimização

De acordo com as diretrizes da ABPMP (2020), o processo de Regularização LGPD na *startup* pode ser classificado como um processo de gerenciamento, essencial para medir, monitorar, controlar atividades e administrar o presente e futuro do negócio, sendo justificado pela necessidade de tomar decisões estratégicas, estabelecer políticas internas e administrar recursos para garantir a conformidade com a LGPD. Além dessa classificação principal, a conformidade com a LGPD pode implicar em interações com processos de suporte, incluindo atividades práticas como treinamento e segurança de dados. Há, também, uma relação com o processo primário, já que desempenha um papel importante na proteção de dados durante o serviço prestado pela *startup*, cobrindo aspectos como segurança, transparência, consentimento e conformidade regulatória.

Na etapa de mapeamento, inicialmente, foi delimitada a abrangência do mapeamento e um ponto focal foi estabelecido. A Figura 4 representa o processo de ponta a ponta e para construção da Figura, utilizou-se as informações coletadas na entrevista bem como a observação direta. Optou-se pela construção da representação do processo de ponta a ponta, pois, segundo a ABPMP (2020) é essencial considerar tanto o que precede o ponto focal quanto o que sucede a ele para absorver as mudanças. No contexto da *startup*, devido à complexidade inerente em um processo de ponta a ponta, que envolve diversos subprocessos, como ilustrado na Figura 4, o subprocesso selecionado para otimização foi aquele que possui um escopo limitado e um propósito bem definido, possibilitando uma análise aprofundada e uma abordagem mais eficaz.

Com base na entrevista descrita na análise, observou-se que qualquer alteração ou modificação nos procedimentos de qualquer área da empresa serve como gatilho para o início do processo ilustrado na Figura 4. Qualquer mudança na empresa, independentemente de sua natureza, requer adaptação e conformidade contínua com a LGPD. Embora a *Data Protection Officer (DPO)* tenha a maior parte das responsabilidades e geração de relatórios, a colaboração de diferentes áreas da empresa é essencial em cada etapa de detalhamento dos subprocessos.

Figura 4 - Mapa do processo de Regularização LGPD na *startup*

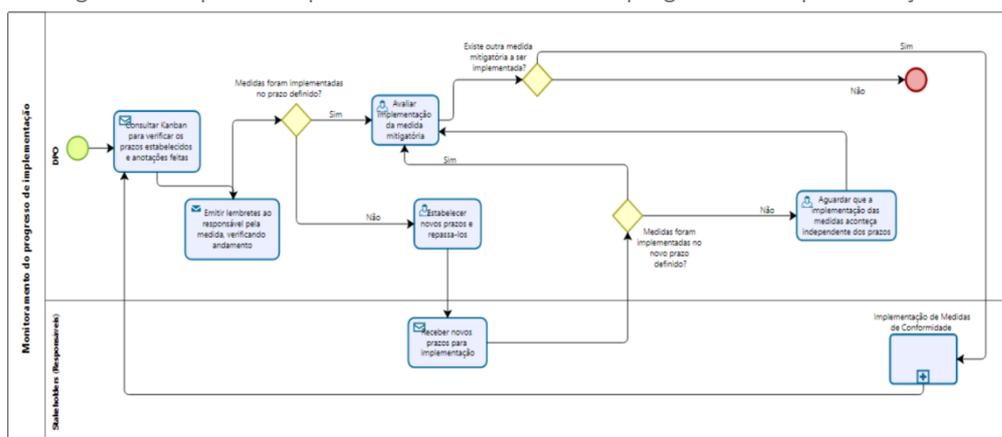


Fonte: Elaboração Própria (2023)

Dentre os subprocessos interligados no processo em questão, o primeiro deles é o Levantamento do Inventário de Dados, que resulta na criação do *Record of Processing Activities* (ROPA). Em seguida, tem-se a etapa de Construção e Aplicação do Relatório de Impacto, que culmina no Relatório de Impacto à Proteção de Dados Pessoais (RIDP). Este último desdobra-se em documentos e medidas identificadas pela Dona do Processo que necessitam de implementação, incluindo: Gestão de Acessos, Análise de Gestão de Terceiros, Resposta a Incidentes, Atendimento ao Direito do Titular e Treinamento de *Compliance*, além de conduzir ao subprocesso de Implementação de Outras Medidas de Conformidade.

Todos esses subprocessos convergem para a etapa de Monitoramento do Progresso de Implementação, representada na Figura 5. Dentre todos apresentados, este é o subprocesso que requer mais ajustes e otimizações. Isso se deve à sua importância crítica na realização de atividades de controle do processo. Sua otimização busca garantir que a organização mantenha a conformidade com as regulamentações de privacidade e proteção de dados, ao mesmo tempo em que minimiza riscos e aprimora a eficiência operacional. Portanto, é fundamental priorizar e dedicar recursos para aperfeiçoar este processo específico.

Figura 5 - Mapa do Subprocesso Monitoramento do progresso de implementação



Fonte: Elaboração Própria (2023)

Através deste procedimento de mapeamento e modelagem, foi possível identificar os *gaps* que requerem otimização. Entre eles, destacam-se a ineficiência no monitoramento e a comunicação ineficaz de novos prazos, além da falta de protocolos claros para fomentar a colaboração e o apoio aos *stakeholders* na implementação das medidas. Na Figura 5 foi identificada uma atividade que não deveria estar presente no contexto do monitoramento, que se refere à espera pela implementação das medidas, independentemente dos prazos. Isso implica desperdício de recursos e atrasos desnecessários no processo, destacando a importância de sua revisão e otimização.

Além disso, tornou-se evidente a existência de outras oportunidades de melhoria que poderão ser consideradas para futuros desenhos e otimizações. Por exemplo, nota-se a dependência exclusiva da DPO em determinados pontos do processo e suas múltiplas responsabilidades na empresa. Adicionalmente, embora os processos com boa operacionalidade não tenham sido o foco desta pesquisa, é relevante mencionar que também há espaço para simplificação e redução de

etapas nesses processos. Isso poderia resultar em uma gestão mais eficiente e na distribuição equitativa de responsabilidades, mesmo nos processos que já funcionam bem.

As observações diretas realizadas na *startup* forneceram *insights* relevantes. Notou-se que em relação ao compartilhamento excessivo de dados, mencionado anteriormente na análise da entrevista, uma gestão de acessos individuais já foi sugerida pela equipe jurídica, mas até o presente momento não foi implementada pelos *stakeholders* responsáveis. Além disso, outro ponto observado se refere à falta de controle rigoroso dos acessos aos dados. É perceptível que, devido à dinâmica do dia a dia nas áreas da empresa, o controle dos acessos não é efetivo. Portanto, observa-se a necessidade de estabelecer novas medidas de monitoramento e controle dos acessos aos dados.

Durante a observação direta foi possível identificar a falta de transparência nas gravações de ligações. Observou-se que as gravações eram realizadas sem o devido consentimento, resultando em uma falta de transparência no uso dos dados. Essa deficiência foi reconhecida, imediatamente, pela área envolvida, levando à solicitação de intervenção da equipe jurídica para realizar os ajustes necessários. Como resultado, passou-se a obter consentimento informado para as gravações, o que resultou em melhorias significativas na transparência no uso de dados.

No contexto da *startup* analisada, a ferramenta de otimização adotada foi a análise e desenho do Processo, pela perspectiva da ABPMP (2013), que por se classificar como melhoria incremental, busca obter um equilíbrio entre a adaptação gradual às mudanças regulatórias, a identificação de áreas de risco e melhoria, o envolvimento dos *stakeholders* relevantes e a personalização das soluções para o contexto específico.

Uma das medidas de melhoria inclui a implementação de sistemas automatizados de acompanhamento, dadas as atuais práticas manuais e a limitação no uso de ferramentas. Aprimorar a gestão de prazos também é fundamental e pode ser alcançado por meio do estabelecimento de um sistema de notificação automática. A adoção de novas estratégias, como a definição de prazos intermediários para marcos-chave no processo, pode ser eficaz para resolver a falta de prazos definidos para adequação à LGPD.

Outra otimização que pode ser considerada é a revisão do processo de espera pela implementação. Em vez de aguardar passivamente pela execução das medidas, independentemente dos prazos, pode ser mais eficiente identificar e abordar proativamente os obstáculos à implementação. Isso envolveria a identificação direta e a abordagem dos obstáculos, trabalhando de forma colaborativa com os envolvidos para superar os desafios.

Ao enfrentar a segunda ocorrência de prazos não cumpridos após ajustes, a DPO deve conduzir uma análise aprofundada para identificar as causas raiz dos atrasos e, após isso, considerar a implementação de medidas graduais, como a emissão de notificações formais aos responsáveis pelos atrasos, a revisão das prioridades das tarefas ou, em casos extremos, a apresentação de relatórios à alta administração para notificar qualquer problema recorrente que esteja contribuindo para os atrasos.

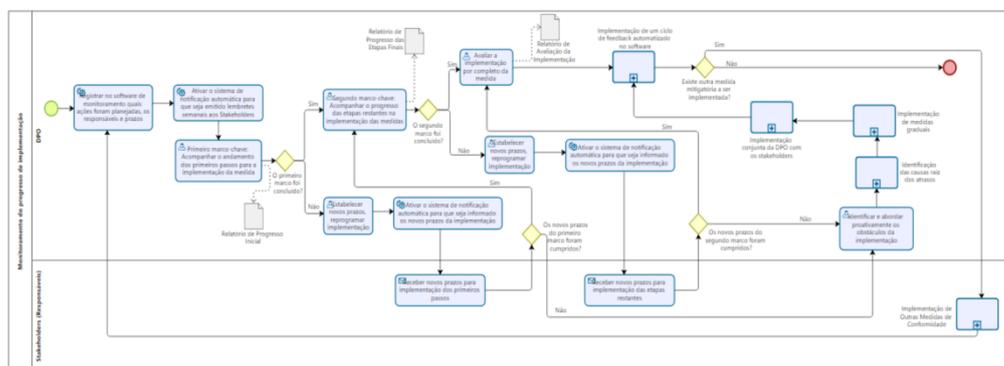
Para evitar que as medidas permaneçam sem implementação indefinidamente, o que poderia comprometer a conformidade com a LGPD, a DPO deve-se coordenar um encontro com os *stakeholders* responsáveis para implementá-las em conjunto. Por fim, pode ser acrescentado um ciclo de *feedback*,

que envolva todos os *stakeholders* na tentativa de identificar oportunidades de melhoria e implementar melhorias de forma iterativa.

Essas sugestões têm como objetivo otimizar o subprocesso de Monitoramento do Progresso de Implementação, tornando-o mais eficiente e eficaz na garantia da conformidade com as regulamentações de privacidade e proteção de dados. Em particular, vale ressaltar que, neste processo específico, não houve redução no número de etapas do processo, mas houve simplificação no fluxo, tendo em vista que a atividade de espera da implementação pode ser tratada de uma forma diferente a partir das propostas da otimização. Por se tratar de um processo de monitoramento, a inclusão de ações graduais e progressivas, visando um acompanhamento mais próximo e eficaz, resulta em um aumento nas atividades do processo, na busca por garantir que o monitoramento seja verdadeiramente próximo e efetivo.

Para melhor visualização e compreensão de como esse novo subprocesso e seu fluxo se dariam na prática, apresenta-se na Figura 6 o desenho do mesmo. A partir dele, é possível identificar a representação das etapas e interações envolvidas, possibilitando uma comparação entre a abordagem atual e as propostas de otimização. Isso busca facilitar o entendimento das mudanças planejadas e como elas podem impactar positivamente a conformidade com as regulamentações e a eficiência do processo.

Figura 6 - Desenho do Subprocesso Monitoramento do Progresso de Implementação, após as propostas de otimização



Fonte: Elaboração Própria (2023)

Em relação aos desafios supracitados, enfrentados pela *startup* durante a conformidade com a LGPD, destacam-se dois em particular, dada a sua relevância para a efetiva implementação das ações de conformidade na empresa: falta de apoio da alta administração e desafios culturais. A análise conduzida durante as entrevistas revelou que a alta administração não prioriza a conformidade em relação às outras demandas da empresa e muitas vezes enxerga as regulamentações como obstáculos burocráticos. Esse cenário dificulta a implementação eficaz das medidas necessárias, uma vez que a conformidade com a LGPD depende da cultura que é inicialmente disseminada pelas lideranças, servindo como exemplo para os demais colaboradores.

A modelagem do processo de regularização segundo a ABPMP permitiu não apenas mapear lacunas operacionais, mas também evidenciar a concentração excessiva de responsabilidade na DPO, o que pode comprometer a sustentabilidade do programa de privacidade. A distribuição equilibrada de responsabilidades e a implementação de ciclos iterativos de *feedback* são

importantes para garantir o engajamento contínuo dos *stakeholders* e evitar dependências que podem fragilizar a governança. Assim, as otimizações propostas aqui vão além de ganhos operacionais imediatos, pois fortalecem o processo frente a demandas futuras.

Nesse contexto, sugerem-se propostas de melhoria na tentativa de amenizar essa situação. Dentre elas, estão a realização de momentos de conscientização e treinamento para a alta administração, destacando exemplos das pesadas penalidades aplicadas a empresas que negligenciam a proteção de dados. Além disso, recomenda-se a realização de auditorias internas regulares e revisões periódicas das políticas e procedimentos em colaboração com a alta administração. Adicionalmente, a criação de incentivos, como bônus ou reconhecimento, para as equipes que alcançarem os objetivos de conformidade, pode incentivar os colaboradores a se envolverem ativamente na proteção de dados, contribuindo para a promoção de uma cultura proativa de conformidade na empresa, em vez de uma cultura reativa.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Partindo do objetivo central de mapear, modelar, analisar, desenhar e otimizar o processo de conformidade com a LGPD em uma *startup* de recrutamento tech, este trabalho respondeu aos desafios propostos, ao obter resultados com *insights* relevantes. A análise detalhada do processo permitiu uma compreensão de suas complexidades e desafios específicos, além da criação de uma representação visual do processo, que incluiu mapeamento e modelagem, bem como desenho e identificação de oportunidades de otimização.

Entre os principais achados do estudo, destaca-se que o monitoramento contínuo da conformidade com a LGPD representa o desafio mais crítico para a *startup*, demandando estratégias eficazes para controle e implementação das medidas mitigatórias. Além disso, a necessidade de designar um responsável exclusivo e o engajamento das áreas, foram identificados como pontos de melhoria para garantir a governança e a conformidade sustentável.

A análise da entrevista permitiu identificar as perspectivas da dona do processo a respeito da importância da conformidade com a LGPD em *startups*, o processo de regulamentação adotado pela empresa, os mecanismos de controle implementados e os desafios enfrentados, bem como as medidas para mitigá-los.

Durante o mapeamento dos processos, ficou evidente que o monitoramento da implementação das medidas de conformidade com a LGPD é um dos desafios mais prementes. Essa constatação destacou a necessidade de desenvolver novas estratégias de monitoramento, com intuito de auxiliar no controle dos acessos aos dados pessoais na empresa e na efetiva implementação das medidas mitigatórias sugeridas. No que se refere a esse desafio, a pesquisa concentrou-se na otimização do processo e no desenho da proposta de processo futuro, a qual pode servir como base para pesquisas futuras que incluem a projeção de um plano de implementação.

Foram propostas novas estratégias de monitoramento que visam a garantir uma conformidade eficaz e contínua, como a implementação de sistemas automatizados para acompanhamento, gestão aprimorada de prazos com notificações automáticas, análise aprofundada de atrasos e medidas graduais para lidar com eles. Além disso, a coordenação de esforços entre *stakeholders* e um

ciclo de *feedback* contínuo foram sugeridos para garantir que as medidas não permaneçam sem implementação.

Além disso, ao realizar uma análise do processo como um todo, foram identificadas oportunidades de melhoria que podem ser consideradas para futuras otimizações do processo. Estas oportunidades incluem simplificação e redução de etapas em processos que já demonstraram boa operacionalidade. Essas conclusões ressaltam que a constante busca por aprimoramento é essencial para garantir a eficácia e a conformidade a longo prazo.

Os resultados desta pesquisa contribuem para o avanço do conhecimento no contexto de mapeamento de processos em *startups*. As conclusões têm implicações práticas valiosas para a comunidade empresarial, fornecendo *insights* que podem beneficiar a conformidade com regulamentações como a LGPD. Como tal, esta pesquisa também oferece uma base sólida para futuros estudos na área e o desenvolvimento de melhores práticas em *startups*.

O estudo aponta para a necessidade de pesquisas futuras que validem a implementação prática das estratégias sugeridas e avaliem seu impacto na eficiência operacional e na cultura organizacional das *startups*. Limitações inerentes à aplicação em um único caso indicam que novas investigações poderão ampliar a generalização dos resultados e a construção de melhores práticas adaptadas a diferentes contextos.

Mapping the LGPD Regularization Process in a Tech Recruitment Startup

ABSTRACT

Startups stand out for their rapid growth, often relegating compliance with legislation, such as the General Data Protection Law (LGPD), to the background. This research focused on a tech recruitment startup, where challenges to complying with the LGPD were identified. To this end, the objective was to map, model, analyze, design, and optimize the startup's LGPD compliance process through interviews and direct observations based on the Business Process Management (BPM) lifecycle framework. The results indicated the legal team's awareness of the topic, but revealed a lack of senior management support and cultural challenges that compromise the process' effectiveness. The mapping highlighted the absence of intermediate deadlines, monitoring gaps, and bottlenecks such as inefficient communication and a lack of protocols for collaboration between stakeholders. Improvements were proposed, including automated monitoring systems, improved deadline management with automatic notifications, gradual actions to address delays, and continuous feedback loops. These measures aim to ensure sustainable compliance with the LGPD, strengthen data governance, and foster an organizational culture focused on data protection. The research offers insights for both academics and startups, emphasizing the importance of ensuring legal compliance and pursuing operational excellence in a dynamic and evolving business environment.

KEYWORDS: BPM. LGPD. Startup. Optimization. Process Mapping and Modeling.

REFERÊNCIAS

AGÊNCIA NACIONAL DE PROTEÇÃO DE DADOS (ANPD). Resolução CD/ANPD nº 2, de 27 de janeiro de 2022. Presidência da República/Autoridade Nacional de Proteção de Dados. Publicado em: Diário Oficial da União, Edição nº 20, Seção 1, Página 6. Data de publicação no Diário Oficial da União: 28 de janeiro de 2022.

ANDRADE, Eron Passos; ROCHA, Angela Machado; NASCIMENTO, Marcio Luis Ferreira. Hélice tríplice no contexto brasileiro: a contribuição das universidades na inovação tecnológica. **Revista Tecnologia e Sociedade**, v. 19, n. 55, p. 232-263, 2023. DOI: <https://doi.org/10.3895/rts.v19n55.15122>. Acesso em: 2 jul. 2025.

ARAÚJO, E., VILELA, J., SILVA, C., ALVES, C. Are My Business Process Models Compliant With LGPD? The LGPD4BP Method to Evaluate and to Model LGPD aware Business Processes. Paper presented at the SBSI 2021 conference, Uberlândia, Brazil. June 7–10, 2021.

ASSOCIATION OF BUSINESS PROCESS MANAGEMENT PROFESSIONALS (ABPMP). BPM CBOK 3.0: Guia para o gerenciamento de processos de negócio. ABPMP, 2013.

ASSOCIATION OF BUSINESS PROCESS MANAGEMENT PROFESSIONALS (ABPMP). BPM CBOK 4.0: Guia para o gerenciamento de processos de negócio. ABPMP, 2020.

BALDAM, Roquemar; VALLE, Rogério; PEREIRA, Humberto, et al. Gerenciamento de processos de negócios BPM - Business Process Management. 2.ed. Editora Ética, 2009. 240 p.

BATISTA, Muira Helena; SILVA, Chaelmica Gonçalves da; CORRÊA, Fábio. Mapeamento sistemático de literatura sobre adoção de mobile banking. **Revista Tecnologia e Sociedade**, v. 19, n. 57, p. 242-259, 2023. DOI: <https://doi.org/10.3895/rts.v19n57.15886>. Acesso em: 2 jul. 2025.

BRAGA, F. M., PLANK, D. N., & SOARES NETO, J. J. (2018). Lições de um estudo de caso de implementação de políticas educacionais – o desafio de reformar o ensino médio. In D. A. Ximenes (Org.), *Implementação de Políticas Públicas - questões sistêmicas, federativas e intersetoriais*. Brasília: Enap.

BRASIL. Lei nº 13.709, de 14 de agosto de 2018. Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD). Brasília, DF: Presidência da República, [2020]. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2018/lei/l13709.htm. Acesso em: 28 de Julho de 2023.

CARNEIRO, Virgínia Conceição Vasconcelos. A Análise do Discurso como instrumento de pesquisa para os estudos em Sustentabilidade. III encontro de ensino e pesquisa em Administração e Contabilidade, João Pessoa- PB, 2011.

CASTRO, E. T. V.; SILVA, G. R. S.; CANEDO, E. D. Ensuring privacy in the application of the Brazilian general data protection law (LGPD). Proceedings of the ACM Symposium on Applied Computing. Virtual, Online. April, 2022. p. 1228 – 1235.

DUARTE, Jorge. Entrevista em profundidade. In: DUARTE, Jorge; BARROS, Antonio (orgs.). Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação. São Paulo: Atlas, 2005.

DUARTE, Marcia Yukiko Matsuuchi. Estudo de caso. In: DUARTE, Jorge; BARROS, Antonio (orgs.). Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação. São Paulo: Atlas, 2005.

ELOGROUP. Coletânea ELO Group de Ideias e Tendências em BPM. Brasil: EloGroup, 2012

GIL, A. C. Como elaborar projetos de pesquisa. São Paulo: Atlas, 2002.

GODOI, Christiane Kleiübing. Análise do Discurso na Perspectiva da Interpretação Social dos Discursos: Uma Possibilidade Aberta aos Estudos Organizacionais. **Revista Eletrônica de Gestão Organizacional**, v. 3, n. 2, p. 97-104, mai./ago. 2005.

MAIA, Marcel Maggion. Como as start-ups crescem? Performances e discursos de empreendedores à procura de capital. **Revista Brasileira de Ciências Sociais (RBCS)**, Vol. 34, nº 99, 2019.

MAGDALENO, A. M.; ENGIEL, P.; TAVARES, R.; PISA, P. S.; ARAUJO, R. M. Bridging the Gap between Brazilian Startups and Business Processes – Process Thinking’s Initial Exploratory Case Study iSys | **Revista Brasileira de Sistemas de Informação**, Rio de Janeiro, vol. 10, No. 1, pp. 19-38, 2017.

SAVENHAGO, Igor José Siquieri; PEDRO, Wilson José Alves. Considerações sobre a construção social de tecnologia. **Revista Tecnologia e Sociedade**, Curitiba, v. 17, n. 47, p. 219–233, 2021. DOI: <https://doi.org/10.3895/rts.v17n47.12639>. Acesso em: 2 jul. 2025.

VALENTIM, Mayara Coelho da Silva. Modelagem de Processos de Negócio para Startups – Processo de Gestão da Inovação do Process Thinking. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Sistemas de Informação). Universidade Federal Fluminense. Niterói, 2019.

YIN, Robert K. Estudo de caso: planejamento e métodos / Robert K. Yin; trad. Daniel Grassi - 2.ed. -Porto Alegre : Bookman, 2001.

Recebido: 03/01/2024

Aprovado: 30/07/2025

DOI: 10.3895/rts.v21n65.17996

Como citar:

CARVALHO, Lais Amaral Cunha de; ANDRADE, Eron Passos; FRAGA, Igor Dantas. Mapeamento do processo de regularização LGPD em uma startup de recrutamento tech. **Rev. Tecnol. Soc.**, Curitiba, v. 21, n. 65, p.154-177, jul./set., 2025. Disponível em:

<https://periodicos.utfpr.edu.br/rts/article/view/17996>

Acesso em: XXX.

Correspondência:

Direito autoral: Este artigo está licenciado sob os termos da Licença Creative Commons-Atribuição 4.0 Internacional.

