

**INFLUÊNCIA DAS PARTES INTERESSADAS NO PROGRAMA DE
GOVERNANÇA EM PRIVACIDADE: UMA REVISÃO SISTEMÁTICA DA
LITERATURA**

*INFLUENCE OF STAKEHOLDERS IN THE PRIVACY GOVERNANCE PROGRAM: A
SYSTEMATIC LITERATURE REVIEW*

JULIANA MARIA DE VARGAS FERREIRA FREIRE
CENTRO ESTADUAL DE EDUCAÇÃO TECNOLÓGICA PAULA SOUZA

EDMIR PARADA VASQUES PRADO
UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO

Comunicação:

O XII SINGEP foi realizado em conjunto com a 12th Conferência Internacional do CIK (CYRUS Institute of Knowledge) e com o Casablanca Climate Leadership Forum (CCLF 2024), em formato híbrido, com sede presencial na ESCA Ecole de Management, no Marrocos.

INFLUÊNCIA DAS PARTES INTERESSADAS NO PROGRAMA DE GOVERNANÇA EM PRIVACIDADE: UMA REVISÃO SISTEMÁTICA DA LITERATURA

Objetivo do estudo

Este estudo apresenta uma ferramenta para auxiliar na tomada de decisão em ações de priorização, engajamento e monitoramento das partes interessadas no Programa de Governança em Privacidade (PGP), considerando os atores descritos na Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD) do Brasil.

Relevância/originalidade

O estudo aborda lacunas na literatura sobre a influência dos stakeholders no PGP, fornecendo uma ferramenta prática para gerentes de projeto e oferecendo novas perspectivas para fortalecer a governança em privacidade e enfrentar desafios emergentes neste campo dinâmico.

Metodologia/abordagem

Utilizando técnicas de mapeamento das partes interessadas e aplicação de modelos de classificação de stakeholders este estudo define critérios para priorização, embasados em revisão sistemática da literatura.

Principais resultados

Os principais resultados incluem um mapeamento detalhado das partes interessadas, identificação de categorias de poder e interesse através de modelo de classificação, e a formulação de critérios claros para priorização de stakeholders no contexto do PGP.

Contribuições teóricas/metodológicas

O artigo contribui teoricamente e metodologicamente, fornecendo uma análise sistemática e detalhada da influência das partes interessadas no PGP e explorando a dinâmica das interações entre elas, enriquecendo a compreensão das relações de poder e interesse no contexto da governança em privacidade.

Contribuições sociais/para a gestão

Este estudo oferece uma ferramenta prática para permitir decisões informadas e estratégicas na implementação do PGP. Além de fortalecer as práticas de governança em privacidade, proporciona novas perspectivas para lidar com desafios emergentes neste campo dinâmico e cada vez mais relevante.

Palavras-chave: dados pessoais, proteção de dados, LGPD, análise de stakeholders, gerenciamento de stakeholders

INFLUENCE OF STAKEHOLDERS IN THE PRIVACY GOVERNANCE PROGRAM: A SYSTEMATIC LITERATURE REVIEW

Study purpose

This study presents a tool to assist in decision-making regarding prioritizing, engaging, and monitoring stakeholders within the Privacy Governance Program (PGP), considering the actors described in the Brazilian General Data Protection Law (LGPD).

Relevance / originality

The study addresses gaps in the literature on stakeholders' influence in the PGP, providing a practical tool for project managers and offering new perspectives to strengthen privacy governance and tackle emerging challenges in this dynamic field.

Methodology / approach

Using techniques for stakeholder mapping and applying stakeholder classification models, this study defines prioritization criteria based on a systematic literature review.

Main results

The main outcomes include a detailed mapping of stakeholders, identification of power and interest categories using a classification model, and the formulation of clear criteria for prioritizing stakeholders within the PGP context.

Theoretical / methodological contributions

The article contributes theoretically and methodologically by providing a systematic and detailed analysis of stakeholders' influence in the PGP and exploring the dynamics of their interactions, enriching the understanding of power and interest relations in the context of privacy governance.

Social / management contributions

This study provides a practical tool for enabling informed and strategic decisions in PGP implementation. Besides strengthening privacy governance practices, it offers new perspectives to address emerging challenges in this dynamic and increasingly relevant field.

Keywords: personal data, data protection, LGPD, stakeholder analysis, stakeholder management

INFLUÊNCIA DAS PARTES INTERESSADAS NO PROGRAMA DE GOVERNANÇA EM PRIVACIDADE: UMA REVISÃO SISTEMÁTICA DA LITERATURA

1 Introdução

A governança em privacidade tem ganhado relevância no cenário global, principalmente devido à crescente preocupação com a proteção de dados pessoais e à necessidade de conformidade com regulamentos como a LGPD, sigla para Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (Brasil, 2018). Neste contexto, a gestão eficaz das partes interessadas é crucial para o sucesso dos Programas de Governança em Privacidade (PGP).

Um dos objetivos do PGP é determinar e influenciar como os dados pessoais são processados ao longo de seu ciclo de vida por toda a organização. Para que o PGP seja bem-sucedido, ele deve estar alinhado com os objetivos estratégicos da organização, cumprir com as exigências da legislação aplicável e proporcionar confiança nas partes interessadas (DPSI/SGD, 2024). Tais partes interessadas, ou *stakeholders*, incluem desde consumidores e funcionários até reguladores e parceiros de negócios (Murray-Webster & Dalcher, 2019), os quais podem ter impactos variados no desenvolvimento e na implementação de políticas e práticas de privacidade.

O gerenciamento da privacidade nas organizações envolve uma série de requisitos que impõem restrições significativas e que podem se tornar cada vez mais complexos, conforme o volume e o tipo de dados pessoais tratados, bem como o número de *stakeholders* envolvidos. O gerenciamento eficiente das partes interessadas é, portanto, fundamental para que a implementação do PGP seja efetiva e gere valor ao negócio (PMI, 2021). Dentro desse contexto, este estudo visa responder a seguinte pergunta de pesquisa: quais são as partes interessadas em um PGP e como elas o influenciam?

O artigo tem o objetivo geral de identificar as partes interessadas no PGP e analisar como elas podem influenciá-lo, auxiliando gerentes de projeto na tomada de decisão sobre a priorização dos *stakeholders*. Para tanto, tem por objetivos específicos:

- a) Mapear quais são as partes interessadas mais comumente identificadas em atividades de governança em privacidade;
- b) Classificar as partes interessadas para entender seu poder e influência no PGP;
- c) Apresentar critérios para priorização das partes interessadas no contexto do PGP.

Ao abordar esses objetivos, o artigo busca contribuir para a literatura existente, oferecendo uma visão sistemática e detalhada sobre a influência das partes interessadas no PGP. A compreensão dessa dinâmica é essencial para a implementação de estratégias de governança mais eficazes e para a garantia da conformidade regulatória e da proteção dos dados pessoais.

Na próxima seção deste artigo está descrito o referencial teórico da pesquisa, construído a partir de uma revisão sistemática da literatura (RSL) sobre gerenciamento de *stakeholders* em atividades relacionadas ao PGP. Em seguida, são apresentados os procedimentos metodológicos utilizado nesta pesquisa, formando a base para a apresentação e análise – subsequentes – dos resultados. Por fim, são apresentadas as considerações finais desta pesquisa, que incluem as conclusões e sugestões para pesquisas futuras.

2 Referencial Teórico

A teoria dos *stakeholders* é uma abordagem na gestão empresarial que reconhece a importância de todos os grupos afetados por uma organização, não apenas os seus acionistas (ou *shareholders*). Segundo essa teoria, qualquer pessoa ou grupo que tenha um interesse

legítimo ou seja impactado pelas operações de uma empresa é considerado um *stakeholder*. Ignorar os interesses dos *stakeholders* pode ser prejudicial a longo prazo, levando a conflitos, resistências e até mesmo boicotes que afetam a reputação e a estabilidade da organização. Logo, é preciso que ela crie valor para todos os seus *stakeholders*, não apenas aos *shareholders* (The Olsson Center for Applied Ethics, 2018).

Dada a amplitude de possíveis partes interessadas, identificá-las e classificá-las não é tarefa fácil, tampouco uma etapa que pode ser ignorada no gerenciamento de projetos e programas. A *Association for Project Management* (APM) descreve os *stakeholders* como “indivíduos ou grupos que têm interesse ou papel no projeto, programa ou portfólio, ou são impactados por ele” (Murray-Webster & Dalcher, 2019, p. 103). Por outro lado, o *Project Management Institute* (PMI) define parte interessada como “um indivíduo, grupo ou organização que possa afetar, ser afetado, ou sentir-se afetado por decisão, atividade, ou resultado de um projeto, programa ou portfólio” (PMI, 2021, p. 343). Embora as definições sejam semelhantes, existem nuances nessas abordagens que determinam quem é considerado, de fato, um *stakeholder* legítimo no gerenciamento de projetos.

Ao analisar as partes interessadas, é preciso ter em mente que elas influenciam direta ou indiretamente um projeto, seu desempenho ou resultado, seja de forma positiva ou negativa; logo, o envolvimento com os *stakeholders* deve ser proativo e na medida necessária para que possa contribuir com o sucesso do programa e promover a entrega de valor (*ibid.*).

No contexto do PGP, também é importante compreender o escopo do programa e os requisitos legais, trazidos principalmente pela LGPD, ao fazer a classificação das partes interessadas nas políticas e práticas de privacidade da organização. Além disso, sem priorizá-las adequadamente, há o risco de desperdiçar recursos valiosos com *stakeholders* de baixa influência, enquanto aqueles com maior poder e impacto são negligenciados.

2.1 Atores da LGPD

Na área de conhecimento do Direito, a expressão "atores da lei" refere-se aos diversos indivíduos, entidades e instituições que desempenham papéis fundamentais no sistema jurídico. Esses atores são responsáveis por criar, interpretar, aplicar e garantir o cumprimento das leis. A LGPD (Brasil, 2018) traz uma série de definições em seu artigo 5º, incluindo a nomenclatura utilizada para descrever os principais atores para os fins desta Lei. Assim, pode-se dizer que os atores da LGPD são partes interessadas legítimas no contexto do PGP.

A Lei chama de **titulares** as pessoas naturais a quem se referem os dados pessoais que são objeto de tratamento (Brasil, 2018, art. 5º, V). Já o **controlador**, seja pessoa natural ou jurídica, é o responsável pelas decisões referentes ao tratamento dos dados pessoais (*ibid.*, art. 5º, VI). Há também o **operador**, pessoa natural ou jurídica, que realiza o tratamento de dados pessoais em nome do controlador (*ibid.*, art. 5º, VII). Os **agentes de tratamento** incluem tanto o controlador quanto o operador e são responsáveis conjuntamente pelo tratamento de dados (*ibid.*, art. 5º, IX).

Além destes, o **encarregado** atua como canal de comunicação entre o controlador, os titulares dos dados e a Autoridade Nacional de Proteção de Dados (ANPD), sendo designado pelos agentes de tratamento para essa função específica (*ibid.*, art. 5º, VIII). A **autoridade nacional**, por sua vez, é o órgão da administração pública responsável por zelar, implementar e fiscalizar o cumprimento da LGPD em todo o território nacional (*ibid.*, art. 5º, XIX). Ela desempenha um papel crucial na supervisão das práticas de proteção de dados, podendo solicitar informações e tomar medidas corretivas em caso de não conformidade com a legislação.

2.2 Programa de Governança em Privacidade (PGP)

O artigo 50 da LGPD recomenda aos agentes de tratamento que formulem, no âmbito de suas competências, regras de boas práticas e de governança que estabeleçam procedimentos, normas de segurança, padrões técnicos, mecanismos de supervisão e de mitigação de riscos, entre outros aspectos relacionados ao tratamento de dados pessoais (Brasil, 2018). Fica evidente que o PGP é uma estrutura essencial para organizações em conformidade com a LGPD no Brasil. É por meio do PGP que a organização define “uma metodologia abrangente que influenciará permanentemente os processos de tomada de decisão com base em riscos de impacto à privacidade e melhorias contínuas na maturidade” (DPSI/SGD, 2024, p. 61).

A própria LGPD traz as características mínimas que devem ser observadas ao implementar um PGP (Brasil, 2018). O programa deve demonstrar o comprometimento da organização em adotar processos e políticas internas alinhados às normas e às boas práticas de proteção de dados; adaptados à estrutura, à escala e ao volume de suas operações; e que sejam aplicáveis a todo o conjunto de dados pessoais sob sua responsabilidade, independentemente da sensibilidade dos dados ou do modo como eles foram coletados.

O objetivo do PGP deve ser o de construir uma relação de confiança com as partes interessadas, em especial, os titulares dos dados. A transparência é estabelecida mediante a implementação de mecanismos que promovam a participação e a informação adequada sobre o uso dos dados pessoais e a inclusão de salvaguardas como procedimentos de supervisão, avaliação, monitoramento contínuo e resposta a incidentes. Também é esperado que a organização possa “demonstrar a efetividade de seu programa de governança em privacidade quando apropriado” (*ibid.*, art. 50, § 2º, II).

Nota-se que a eficácia do PGP depende diretamente da capacidade da organização em gerenciar seus *stakeholders* – não apenas titulares de dados, como também colaboradores, prestadores de serviços, fornecedores, parceiros de negócios, autoridades regulatórias e outras partes interessadas relevantes, as quais “precisam estar efetivamente engajadas para que seus interesses, preocupações e direitos sejam compreendidos” (PMI, 2021, p. 59). Identificá-las é o primeiro passo, mas é preciso ir além das generalizações e conjecturas para que se tenha a oportunidade de construir um relacionamento suficiente para influenciar suas perspectivas e comportamentos (Murray-Webster & Dalcher, 2019).

Aqui, cabe destacar que conflitos entre os interesses e valores de diferentes partes interessadas podem resultar em percepções divergentes sobre privacidade (Introna & Pouloudi, 1999). Se, de um lado, preocupações com a privacidade geram tensões entre consumidores, empresas e órgãos reguladores, de outro, a proteção eficaz da privacidade requer cooperação entre esses grupos interconectados (Quach *et al.*, 2022). Assim, muitas vezes, o engajamento com as partes interessadas implica na resolução, ou pelo menos no gerenciamento desses conflitos, balanceando as necessidades do programa com as necessidades e expectativas de todos os *stakeholders* envolvidos (Murray-Webster & Dalcher, 2019).

Ademais, diferentes *stakeholders* estão expostos a diferentes riscos, ou podem ser impactados de formas distintas caso os riscos se concretizem. Não obstante, quando falamos da aplicação de requisitos legais, como os trazidos pela LGPD ou pelo Regulamento Geral de Proteção de Dados (RGPD) da União Europeia, geralmente apenas uma das partes interessadas – o(s) controlador(es) – é responsável por fazer as análises de impacto à privacidade e determinar as medidas apropriadas (Mollaeifar, Siena & Ranise, 2020). Ainda que essas análises devam ser conduzidas tendo em vista as expectativas e o melhor interesse dos titulares, é preciso reconhecer que alguns *stakeholders* estão em uma posição melhor para atender aos seus interesses e satisfazer seus valores internos do que outros, e essa assimetria de poder pode gerar riscos para a privacidade dos *stakeholders* mais fracos (Introna & Pouloudi, 1999).

Portanto, ao integrar as partes interessadas de maneira coordenada e responsável dentro do PGP, as organizações não apenas cumprem com suas obrigações legais, como também estabelecem uma base sólida para a proteção de dados pessoais e o fortalecimento das relações de confiança com seus diversos públicos de interesse.

2.3 Classificação das Partes Interessadas

Algumas partes interessadas podem ter uma capacidade limitada para influenciar o trabalho ou os resultados do PGP; outras podem ter uma influência significativa no programa e nos resultados esperados (PMI, 2017). Nesse sentido, entender as dinâmicas de poder, o grau de interesse e a atitude dos *stakeholders* em relação ao PGP é crucial.

A classificação das partes interessadas pode ser dividida em três etapas: identificação, análise e priorização. Na **identificação**, é preciso considerar partes internas e externas à organização; tanto aquelas que apoiam o programa, como as que podem não apoiar ou são neutras.

A **análise** das partes interessadas pode ser descrita como “um método de coleta e análise sistemática de informações quantitativas e qualitativas para determinar quais interesses devem ser considerados durante o projeto” (*id.*, 2021, p. 330). Resulta em uma lista de partes interessadas e informações relevantes sobre elas, tais como suas funções e proximidade com o programa, poder (nível de autoridade), atitudes (níveis de apoio ao programa), direitos (legais ou morais), expectativas, conhecimentos, contribuições, influência e interesse nos resultados. Aqui, os *stakeholders* podem ser agrupados em categorias quando apropriado.

Técnicas de representação de dados podem ser utilizadas no processo de análise das partes interessadas para auxiliar no seu mapeamento e posterior priorização, utilizando diferentes critérios. O PMI (2017) indica como métodos comuns:

- a) **Matrizes 2 × 2 (mapa de stakeholders)**: permitem agrupar e priorizar grupos de partes interessadas comparando dois aspectos – geralmente poder/interesse, poder/influência ou impacto/influência. São úteis para projetos pequenos ou com relacionamentos simples com as partes interessadas. Contudo, podem não trazer informações suficientes para apoiar uma tomada de decisão eficaz;
- b) **Modelo de relevância (saliência)**: desenvolvido por Mitchell, Agle e Wood (1997), considera três aspectos – poder (ou autoridade; a capacidade de influenciar o resultado ou de impor a sua vontade), urgência (necessidade de atenção imediata) e legitimidade (se o envolvimento é apropriado). Uma de suas vantagens é que este modelo reduz o ruído na avaliação dos *stakeholders* por eliminar aqueles que não atendem a pelo menos um desses critérios. Por outro lado, a avaliação da legitimidade pode conflitar com definições atuais do que é uma parte interessada e o modelo não considera o quanto a parte interessada pode apoiar ou antagonizar o projeto;
- c) **Cubo**: este modelo tridimensional mapeia as partes interessadas considerando seu interesse (ativo ou passivo), poder (influyente ou insignificante) e atitude (suporte ou bloqueio) em relação ao projeto. Como resultado, temos oito tipologias com sugestões para otimizar a abordagem de gerenciamento e engajamento com cada categoria de parte interessada. Contudo, pode ser difícil representar a posição dos *stakeholders* graficamente;
- d) **Direções de influência**: classifica as partes interessadas conforme a sua influência sobre o projeto, agrupando-as em quatro categorias – *upward* (gerência sênior, patrocinador, comitê diretivo), *downward* (equipe do projeto e pessoas que contribuem com conhecimentos ou habilidades de forma

temporária), *outward* (agentes externos, como fornecedores, governo, usuários finais e reguladores) e *sideward* (geralmente, pares do gerente de projeto).

Essas informações auxiliam na tomada de decisão quanto à **priorização** das partes interessadas o que é especialmente relevante quando há muitos *stakeholders* envolvidos, para que a organização possa se engajar de forma efetiva com todos ou o relacionamento com esses *stakeholders* é complexo. Nessas situações, é comum focar nas partes interessadas com mais poder e interesse como forma de priorizar o engajamento, revisando periodicamente essa avaliação para considerar eventuais mudanças nas perspectivas ou no engajamento das partes interessadas em relação ao programa ou projeto (PMI, 2021, p. 107).

Para compreender como as partes interessadas podem ser classificadas em relação ao PGP, adotou-se como critérios de análise o nível de autoridade (“poder”), ou seja, a capacidade do *stakeholder* fazer valer a sua vontade e provocar mudanças no programa; e o nível de preocupação (“interesse”) que esse *stakeholder* provavelmente demonstrará de forma ativa em relação às práticas e políticas de privacidade da organização.

Em seguida, foram avaliados os requisitos propostos pela LGPD para a implementação do PGP e os direitos, responsabilidades e atribuições legalmente previstos para cada um dos atores da Lei para formular proposições acerca dos seus comportamentos e expectativas com relação ao programa (Quadro 1).

Quadro 1 - Poder e interesse das partes interessadas no PGP, com base na LGPD

Categoria	Poder	Interesse
Titular	Ainda que o titular tenha uma série de direitos garantidos na LGPD (art. 17 a 21), individualmente, ele pouco pode interferir no PGP e nas práticas de privacidade da organização, sendo uma das partes mais vulneráveis. Seu poder pode ser aumentado, porém, quando representado coletivamente por entidades como órgãos de defesa do consumidor, sindicatos ou organizações da sociedade civil (art. 22).	A LGPD preconiza que o PGP tenha o objetivo de estabelecer relação de confiança entre o agente de tratamento e o titular (art. 50, § 2º, I, e). O exercício de direitos previstos na Lei é mais efetivo quando o programa está bem estruturado; é provável que o titular apenas faça requisições quando sentir-se lesado ou não suficientemente informado acerca do tratamento dos seus dados pessoais e das práticas de privacidade adotadas pela organização.
Controlador	É recomendado ao controlador que implemente o PGP (art. 50). Além disso, compete ao controlador avaliar o impacto das suas atividades de tratamento à proteção de dados pessoais (art. 5º, XVII) e adotar medidas de segurança, técnicas e administrativas aptas a proteger os dados pessoais (art. 46).	Cabe ao controlador identificar, tratar, avaliar o risco e comunicar incidentes de segurança com dados pessoais (art. 48). Se a atividade de tratamento causar dano a outrem, o agente é obrigado a repará-lo (art. 42). Também em razão de infrações, ele fica sujeito a sanções administrativas aplicáveis pela ANPD (art. 52).
Operador	O operador deve realizar o tratamento de dados segundo as instruções fornecidas pelo controlador (art. 39), logo seu poder no PGP é menor que o do controlador. É recomendado, porém, que o operador desenvolva o seu próprio PGP (art. 50) e também adote medidas de segurança para proteger dados pessoais (art. 46).	Ainda que o controlador seja responsável pelas principais decisões referentes ao tratamento de dados pessoais, o operador responde solidariamente pelos danos causados quando descumprir as obrigações da legislação de proteção de dados ou quando não tiver seguido as instruções lícitas do controlador (art. 42, § 1º, I).
Encarregado	Uma das atividades previstas para o encarregado na LGPD é a de orientar a organização a respeito das práticas a serem tomadas em relação à proteção de dados (art. 41, § 2º, III). Logo, ele deve estar diretamente envolvido no PGP.	Por intermediar as relações da organização com os titulares dos dados (art. 41, § 2º, I) e a ANPD (art. 41, § 2º, II), o encarregado tem um nível alto de interesse com relação ao PGP e aos seus resultados.

Autoridade	Compete à ANPD fiscalizar e aplicar sanções em caso de tratamento de dados pessoais realizado em descumprimento à legislação (art. 55-J, IV), apreciar petições de titular contra controlador (art. 55-J, V) e realizar auditorias (art. 55-J, XVI), entre outras atribuições.	A ANPD adota o modelo de fiscalização responsiva com o objetivo de incentivar a colaboração entre a autoridade e os agentes de tratamento e priorizar a solução das não conformidades em vez da punição. Logo, sua atuação tem se mostrado mais reativa do que proativa.
-------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Fonte: elaborada pelos autores.

A partir dessa análise, argumenta-se que o titular dos dados tem poder baixo e interesse alto (-, +) no PGP; o controlador, poder e interesse altos (+, +); o operador, poder e interesse baixos (-, -); o encarregado, poder e interesse altos (+, +); e a autoridade, poder alto e interesse baixo (+, -). Para representar graficamente as partes interessadas, conforme os níveis de poder e de interesse estimados para cada uma delas em relação ao PGP, utilizou-se o modelo de matriz 2 x 2, ou mapa de *stakeholders* (Figura 1).

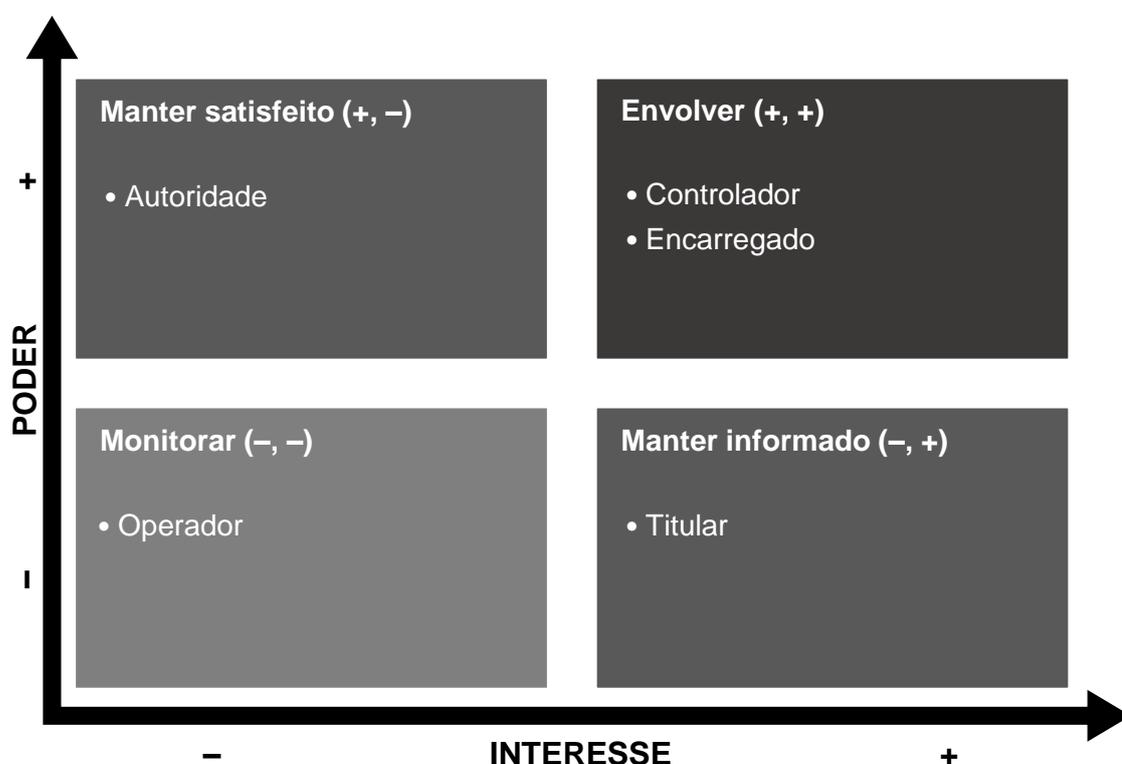


Figura 1 - Mapeamento das partes interessadas no PGP, com base na LGPD. Fonte: elaborada pelos autores.

Este modelo auxilia na tomada de decisão quanto à melhor estratégia de engajamento para a organização com cada parte interessada, de acordo o quadrante em que o *stakeholder* é mapeado, a saber: envolver-se proativamente (+, +), manter satisfeito (+, -), manter informado (-, +) e monitorar (-, -).

3 Metodologia

A pesquisa proposta neste trabalho caracteriza-se por ser um estudo bibliográfico e exploratório. Segundo Creswell e Creswell (2018), a pesquisa exploratória visa oferecer informações sobre o objeto de estudo. Ela também se caracteriza por ser um estudo

bibliográfico, pois explora as bases de dados científicas para identificar as partes interessadas em um PGP e como elas o influenciam. Cabe destacar que este estudo se trata de uma pesquisa qualitativa e transversal do tipo único, pois a coleta de informação foi feita uma única vez.

Nesta seção são apresentadas as etapas da pesquisa e os procedimentos de coleta e tratamento dos dados.

3.1 Etapas da Pesquisa

Esta pesquisa foi desenvolvida em quatro etapas, como ilustra a Figura 2. A primeira etapa constituiu a RSL. Esse levantamento foi realizado nas bases de dados da IEEE, SCOPUS, Science Direct e Springer Link. Foram encontrados 137 artigos. Na segunda etapa, aplicaram-se critérios de inclusão e exclusão, na qual foram selecionados sete artigos. A etapa três foi responsável pela síntese dos artigos selecionados. A quarta e última etapa compreende as análises e discussões dos resultados da pesquisa.

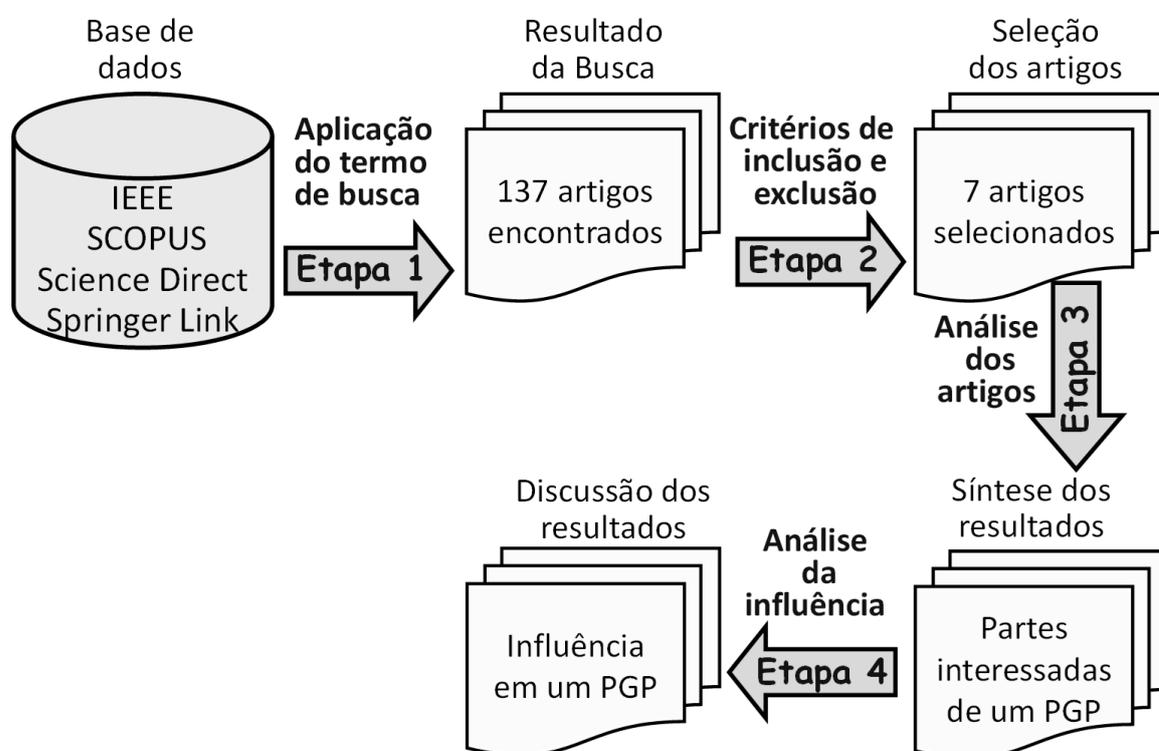


Figura 2 - Etapas da pesquisa. Fonte: elaborada pelos autores.

3.2 Coleta de Dados

Os dados sobre as partes interessadas em um PGP e suas respectivas influências foram coletados por meio de uma RSL. A RSL é um método para identificar e analisar trabalhos disponíveis nas bases de dados científicas e responder a questões de pesquisa (Kitchenham & Charters, 2007).

Para realizar a RSL, foi utilizado o protocolo proposto por Kitchenham e Charters (2007). Esse protocolo estabelece estratégias de pesquisa para a estruturação, identificação e

avaliação do material encontrado. O protocolo foi realizado em duas fases: planejamento e seleção dos trabalhos.

Planejamento. Define o objetivo e o protocolo de pesquisa. O objetivo desta RSL é identificar as partes interessadas em um PGP e como elas o influenciam. A definição do protocolo está apresentada a seguir.

- a) Questões de pesquisa da RSL. As questões de pesquisa visam atender ao objetivo da RSL. Assim, as questões definidas para esta RSL foram:

Q1. Quais são as partes interessadas em um PGP?

Q2. Como as partes interessadas influenciam o PGP?

- b) Identificação dos estudos. Foi realizada uma busca por estudos que respondessem às questões de pesquisa propostas. Esta RSL utilizou as bases de dados IEEE (<https://ieeexplore.ieee.org/>), Scopus (<https://www.scopus.com>), Science Direct (<https://www.sciencedirect.com/>) e Springer Link (<https://link.springer.com/>).

O termo de busca foi definido com palavras-chave em inglês relacionadas às partes interessadas e ao Programa de Governança em Privacidade, considerando as junções AND e OR e apenas na língua inglesa. O termo de busca foi definido da seguinte forma: ("*client**" OR "*community*" OR "*customer**" OR "*partner**" OR "*regulator**" OR "*share holder**" OR "*shareholder**" OR "*stakeholder**" OR "*supplier**" OR "*third part**" OR "*user**") AND ("*data privacy governance*" OR "*data privacy management system*" OR "*data protection governance*" OR "*data protection management system*" OR "*privacy management system*").

- c) Critérios de seleção dos estudos. Adotaram-se critérios de inclusão e exclusão para a seleção dos artigos. Os trabalhos foram incluídos quando atenderam a todos os critérios de inclusão, mas eliminados ao satisfazer um dos critérios de exclusão. Os critérios definidos foram:

- Critérios de inclusão: (I1) artigos que abordassem a privacidade dos dados e identificassem partes interessadas; e (I2) artigos publicados no período de 2020 a 2024.
- Critérios de exclusão: (E1) estudo não é apresentado na sua totalidade em inglês; (E2) estudo não traz resultados relevantes para a questão de pesquisa; (E3) estudo não disponível ou com restrição de acesso; (E4) artigo é de *workshop*, *lecture notes*, *work in progress* ou artigo curto; e (E5) artigo não é um estudo primário.

Seleção de Artigos. A busca foi realizada em abril de 2024. Com a aplicação do termo de busca foram encontrados 137 artigos, conforme ilustra a Figura 2. Com a aplicação dos critérios de inclusão e exclusão foram selecionados sete artigos.

4 Análise dos Resultados

A síntese dos dados obtidos pela RSL possibilitou mapear exemplos de partes interessadas no PGP em diferentes setores e discutir estratégias para engajar os *stakeholders*. Os resultados da RSL estão apresentados no Quadro 2 e no Quadro 3.

O Quadro 2 apresenta as atividades de governança em privacidade e os setores econômicos abordados em cada estudo da RSL. Embora os estudos não mencionem diretamente a LGPD como legislação de referência, cabe destacar que a LGPD se baseou no regulamento da União Europeia (RGPD), adotando nomenclaturas e definições similares em relação aos atores da lei, seus papéis e responsabilidades. Portanto, a análise dos *stakeholders* nos estudos selecionados para esta revisão pode ser extrapolada para a realidade brasileira.

Quadro 2 - Síntese dos estudos selecionados pela RSL

Estudo primário	Atividade do PGP	Setor econômico	Legislação orientadora
Borovits <i>et al.</i> (2023)	Controles de privacidade	Engenharia de software	Lei de Privacidade do Consumidor da Califórnia (<i>California Consumer Privacy Act</i> [CCPA]), RGPD
Friedewald <i>et al.</i> (2021)	Avaliação de impacto à proteção de dados	Startups, pequenas e médias empresas, corporações e órgãos públicos	RGPD
Kioskli <i>et al.</i> (2022)	Controles de privacidade e cibersegurança	Serviços em saúde	RGPD
Mollaefar e Ranise (2023)	Avaliação de impacto à proteção de dados	Software e aplicativo para serviços de saúde	RGPD
Mollaefar, Siena e Ranise (2020)	Avaliação de impacto à proteção de dados	Software e aplicativo para serviços de saúde	RGPD
Montakhabi, Van Zeeland e Ballon (2022)	Compartilhamento de dados pessoais; análise de riscos à privacidade	Mercado livre de energia elétrica	RGPD
Quach <i>et al.</i> (2022)	Compartilhamento de dados pessoais; monetização de dados	Tecnologias digitais como mídias sociais, geolocalização, big data, Internet das coisas, serviços em nuvem, inteligência artificial, entre outras	Lei de Privacidade da Austrália (<i>Australian Privacy Act</i>), Lei de Direitos de Privacidade da Califórnia (<i>California Privacy Rights Act</i> [CPRA]), RGPD

Fonte: elaborado pelos autores.

A depender do ramo de atuação e das atividades desempenhadas pela organização, cada uma das categorias de *stakeholders* pode conter variados tipos e portes de empresas privadas, órgãos públicos, grupos de indivíduos e seus respectivos representantes. Pela RSL, foram elencados alguns exemplos, apresentados no Quadro 3.

Quadro 3 - Exemplos de partes interessadas no PGP, categorizadas conforme a LGPD

Categoria	Descrição	Exemplos	Referências
Titular	Pessoa natural a quem se referem os dados pessoais que são objeto de tratamento	Usuários finais, clientes, pacientes, cidadãos, consumidores, empregados – em alguns casos representados por órgãos de defesa do consumidor, sindicatos ou organizações da sociedade civil	Friedewald <i>et al.</i> (2021); Kioskli <i>et al.</i> (2022); Mollaefar e Ranise (2023); Mollaefar, Siena e Ranise (2020); Montakhabi, Van Zeeland e Ballon (2022); Quach <i>et al.</i> (2022)
Controlador	Pessoa natural ou jurídica, de direito público ou privado, a quem competem as decisões referentes ao tratamento de dados pessoais	Empresas, governos, órgãos públicos, startups – em alguns casos, representados por diferentes times de Produtos, Operações, Desenvolvimento e outros dentro da organização	Borovits <i>et al.</i> (2023); Friedewald <i>et al.</i> (2021); Kioskli <i>et al.</i> (2022); Mollaefar e Ranise (2023); Mollaefar, Siena e Ranise (2020); Montakhabi, Van Zeeland e Ballon (2022); Quach <i>et al.</i> (2022)

Operador	Pessoa natural ou jurídica, de direito público ou privado, que realiza o tratamento de dados pessoais em nome do controlador	Provedores de serviços de tecnologia; sistemas de distribuição; sistemas de transmissão	Borovits <i>et al.</i> (2023); Friedewald <i>et al.</i> (2021); Kioskli <i>et al.</i> (2022); Mollaeefar e Ranise (2023); Mollaeefar, Siena e Ranise (2020); Montakhabi, Van Zeeland & Ballon (2022)
Encarregado	Pessoa indicada pelo controlador e operador para atuar como canal de comunicação entre o controlador, os titulares dos dados e a Autoridade Supervisora	Data Protection Officer (DPO); especialista em proteção de dados; times internos de Privacidade, Jurídico, Conformidade e outros	Friedewald <i>et al.</i> (2021)
Autoridade	Órgão da administração pública responsável por zelar, implementar e fiscalizar o cumprimento da Lei em todo o território nacional	Autoridade Supervisora da localidade do controlador (no Brasil, Autoridade Nacional de Proteção de Dados [ANPD]); demais órgãos reguladores; poder judiciário	Friedewald <i>et al.</i> (2021); Kioskli <i>et al.</i> (2022); Quach <i>et al.</i> (2022)

Fonte: elaborado pelos autores.

A interação eficaz entre essas partes interessadas é essencial para o sucesso do PGP. Isso envolve desde a implementação de políticas claras de privacidade e segurança da informação até a resposta transparente a solicitações dos titulares e a colaboração ativa com a ANPD. Um gerenciamento robusto dos *stakeholders*, incluindo todos os atores mencionados, fortalece a confiança nas práticas de proteção de dados da organização, contribuindo para sua reputação e conformidade.

5 Discussão dos Resultados

Stakeholders só podem atuar como *stakeholders* se estiverem presentes (Introna & Pouloudi, 1999). Portanto, foram mapeadas as partes interessadas representadas nas atividades de governança em privacidade observadas nos estudos primários (Quadro 4).

Quadro 4 - Partes interessadas identificadas nos estudos primários

Estudos primários	Titular	Controlador	Operador	Encarregado	Autoridade
Borovits <i>et al.</i> (2023)	✗	✓	✓	✗	✗
Friedewald <i>et al.</i> (2021)	✓	✓	✓	✓	✓
Kioskli <i>et al.</i> (2022)	✓	✓	✓	✗	✓
Mollaeefar e Ranise (2023)	✓	✓	✓	✗	✗
Mollaeefar, Siena e Ranise (2020)	✓	✓	✓	✗	✗
Montakhabi, Van Zeeland e Ballon (2022)	✓	✓	✓	✗	✗
Quach <i>et al.</i> (2022)	✓	✓	✗	✗	✓

Fonte: elaborado pelos autores.

Das cinco categorias identificadas no referencial teórico (titular, controlador, operador, encarregado e autoridade), apenas o **controlador** é mencionado em todos os estudos. Isso pode ser atribuído ao fato de que cabe a este agente de tratamento a responsabilidade por definir as medidas de segurança e as práticas de privacidade aplicadas no tratamento dos dados pessoais, liderando a implementação do PGP ou, no mínimo, estabelecendo cláusulas contratuais, procedimentos para mitigação de riscos e outras questões relacionadas à proteção de dados.

Ao conduzir atividades de governança em privacidade, o controlador pode ser assistido pelo **operador** – uma prática que, embora não seja obrigatória pelo RGPD, tampouco pela LGPD, é bastante recomendada, conforme revelado pelos estudos primários. Especialmente em serviços complexos, quando o operador é um provedor de tecnologia ou possui conhecimento técnico relevante, essa colaboração auxilia na compreensão dos impactos à proteção de dados em operações específicas de tratamento (Friedewald *et al.*, 2021).

Por outro lado, cabe observar que os agentes de tratamento podem ter perspectivas e objetivos diferentes ao abordar as atividades relacionadas ao PGP. Por exemplo, durante uma análise de riscos à privacidade, enquanto o controlador e o operador podem concordar com um conjunto comum de ameaças para uma operação ou sistema específico, juntamente com sua probabilidade, os critérios utilizados para avaliar o impacto potencial das ameaças identificadas podem divergir. Esta divergência não apenas torna a definição do impacto das ameaças dependente de cada *stakeholder* como pode dificultar significativamente a busca por medidas de mitigação que minimizem os riscos à privacidade (Mollaefar & Ranise, 2023).

A complexidade dos sistemas e das atividades de tratamento potencialmente exigirá a abordagem de diferentes times e indivíduos dentro de uma mesma estrutura organizacional como *stakeholders* independentes, seja esta organização controladora ou operadora dos dados pessoais. A equipe encarregada de estabelecer políticas de governança de dados possui objetivos e necessidades distintos daquelas responsáveis pelo desenvolvimento de produtos dependentes desses dados, os quais, por sua vez, podem diferir das perspectivas das equipes responsáveis pela infraestrutura de tecnologia da informação, desenvolvimento e operações (Borovits *et al.*, 2023).

De maneira similar, a participação dos **titulares** ou de seus representantes em atividades ligadas ao PGP não é um requisito formal, mas uma prática amplamente recomendada – ainda que o envolvimento desses *stakeholders* possa trazer tensões adicionais. À medida que os titulares se tornam mais conscientes das diversas tensões de privacidade em suas interações com os agentes de tratamento, seus sentimentos de preocupação ou medo podem desencadear ações de proteção. O nível de medo ou preocupação depende da natureza das regras e dos recursos disponíveis em suas relações com as organizações (Quach *et al.*, 2022).

Algumas medidas de proteção de dados, por exemplo, podem ser mais importantes para os titulares do que para os agentes de tratamento em dados contextos. Afinal, diante de um incidente de segurança com dados pessoais, os titulares costumam ser o grupo mais vulnerável – mais especificamente, as consequências decorrentes do incidente podem afetá-los de maneira mais significativa, ainda que não seja possível estimar completamente o impacto antes de o incidente se concretizar, apenas levantar hipóteses (Kioskli *et al.*, 2022). Compreender essas necessidades contribui para a definição do escopo e das prioridades do PGP, considerando que, como sugere a LGPD, o objetivo do programa é justamente o de estabelecer uma relação de confiança com os titulares.

Outro fator relevante é que preocupações com privacidade podem ser um obstáculo para a participação plena e ativa dos titulares em modelos de negócios emergentes, como economia circular, sistemas descentralizados e negócios abertos. Ao ponderar suas opções, os titulares vão além das questões envolvendo a proteção de dados pessoais, considerando também a privacidade de seus corpos, espaços físicos e patrimônio, aspectos que muitas vezes pesam contra os benefícios do compartilhamento (Montakhabi, Van Zeeland & Ballon, 2022).

Abrir espaço para a participação direta e efetiva dos titulares na implementação do PGP implica em uma série de desafios práticos. Discussões relacionadas à privacidade e proteção de dados costumam exigir a compreensão de conceitos técnicos e jurídicos complexos, geralmente desconhecidos por leigos (Friedewald *et al.*, 2021). Esta é uma lacuna que pode ser preenchida com a presença do **encarregado**.

Também conhecido como DPO, sigla em inglês para *data protection officer*, o encarregado é indicado pelo controlador para atuar tanto internamente (orientando a respeito das práticas a serem adotadas em relação à proteção de dados pessoais) quanto externamente (servindo como canal de comunicação com os titulares e a autoridade nacional). Muitas vezes, o encarregado é visto como o representante do controlador no contexto do PGP, ou o indivíduo dentro da estrutura organizacional do controlador responsável pelas atividades do PGP – o que pode explicar o fato de ter sido mencionado diretamente em apenas um dos estudos revisados.

Este mesmo estudo, entretanto, ressalta que dar ênfase excessiva à expertise e autoridade de advogados e profissionais de proteção de dados (que geralmente terão um entendimento limitado dos detalhes e do contexto do caso de uso dos dados pessoais), minimizando o envolvimento de profissionais de outras áreas, pode prejudicar os resultados do PGP (*ibid.*). Assim, o encarregado deve atuar mais como um facilitador e consultor em questões relacionadas à privacidade e proteção de dados do que como o único responsável pelas ações e os resultados do PGP.

Por fim, entidades com papel regulatório, especialmente a **autoridade** nacional, também são *stakeholders* que podem contribuir para o sucesso do PGP ao trazer uma perspectiva de longo prazo para o programa, embora sua abordagem tenda a ser mais reativa do que proativa. No entanto, este é um relacionamento que precisa ser mais explorado na literatura. Segundo Quach *et al.* (2022), as pesquisas existentes delineiam efetivamente as tensões de privacidade sob as perspectivas dos titulares e dos agentes de tratamento, mas não abordam simultaneamente as posições complexas e inter-relacionadas entre titulares, agentes de tratamento e órgãos reguladores.

Diante da estrutura normativa, os agentes de tratamento têm duas opções: conformar-se com as regras de privacidade (resposta reativa) ou engajar-se em inovação em privacidade (resposta proativa) (*ibid.*). O engajamento proativo com a autoridade é recomendado em situações em que o tratamento de dados pessoais pretendido apresenta riscos elevados, que persistem mesmo após a adoção de medidas de mitigação (Friedewald *et al.*, 2021), ou quando se pretende adotar tecnologias emergentes ou inovadoras, cujos impactos à proteção de dados são pouco conhecidos. O engajamento com a autoridade pode ser crucial nessas situações, pois a outra alternativa seria simplesmente desistir da atividade de tratamento.

6 Conclusão e Trabalhos Futuros

Este estudo oferece uma ferramenta essencial para auxiliar na tomada de decisão em ações de compreensão, priorização, engajamento e monitoramento das partes interessadas no contexto do PGP, considerando os atores descritos na LGPD. Através do mapeamento das partes interessadas mais comumente identificadas em atividades de governança em privacidade, este trabalho estabelece uma base sólida para a aplicação de modelos de classificação de *stakeholders* e a definição de critérios claros para a priorização dessas partes interessadas, embasados em seu referencial teórico.

Ao fornecer esta ferramenta, espera-se que os gerentes de projeto possam tomar decisões mais informadas e estratégicas, maximizando o apoio e minimizando possíveis resistências durante a implementação do PGP. A compreensão profunda do poder e interesse de cada

stakeholder, conforme categorizado pelo modelo discutido, permite uma alocação eficiente de recursos e esforços de engajamento.

Sugestões para pesquisas futuras incluem a aplicação de outros modelos de análise de *stakeholders* para enriquecer a compreensão das dinâmicas envolvidas e a realização de estudos de caso, entrevistas ou grupos focais para investigar sobre o inter-relacionamento entre os diferentes grupos de partes interessadas em fases específicas da implementação do PGP.

Essas iniciativas adicionais não apenas fortalecem as práticas de governança em privacidade, mas também oferecem novas perspectivas e abordagens para lidar com os desafios emergentes nesse campo dinâmico e cada vez mais relevante.

Referências

- Borovits, N., Kumara, I., Tamburri, D. A., & Van Den Heuvel, W. J. (2023, November). Privacy Engineering in the Data Mesh: Towards a Decentralized Data Privacy Governance Framework. *International Conference on Service-Oriented Computing*, 265-276. Singapore: Springer Nature Singapore. https://doi.org/10.1007/978-981-97-0989-2_21
- Brasil. (2018). *Lei nº 13.709, de 14 de agosto de 2018. Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD)*. Presidência da República. Subchefia para Assuntos Jurídicos. https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2018/lei/L13709.htm
- Creswell, J. W.; Creswell, J. D. (2018). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. 5 ed. Sage Publication.
- DPSI/SGD (Diretoria de Privacidade e Segurança da Informação da Secretaria de Governo Digital). (2024). *Guia do Framework de Privacidade e Segurança da Informação*, 1.1.3. https://www.gov.br/governodigital/pt-br/privacidade-e-seguranca/ppsi/guia_framework_psi.pdf
- Friedewald, M., Schiering, I., Martin, N., & Hallinan, D. (2021, October). Data protection impact assessments in practice: Experiences from case studies. In *European Symposium on Research in Computer Security*, 424-443. Cham: Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-030-95484-0_25
- Introna, L., & Pouloudi, A. (1999). Privacy in the information age: Stakeholders, interests and values. *Journal of Business Ethics*, 22, 27-38. <https://doi.org/10.1023/A:1006151900807>
- Kioskli, K., Dellagiacomma, D., Fotis, T., & Mouratidis, H. (2022). The supply chain of a Living Lab: Modelling security, privacy, and vulnerability issues alongside with their impact and potential mitigation strategies. *Journal of Wireless Mobile Networks, Ubiquitous Computing, and Dependable Applications*, 13(2), 147-182. <https://doi.org/10.22667/JOWUA.2022.06.30.147>
- Kitchenham, B.A., & Charters, S. (2007) *Guidelines for performing systematic literature reviews in software engineering*, Technical Report EBSE-2007-01, School of Computer Science and Mathematics, Keele University.
- Mitchell, R. K., Agle, B. R., & Wood, D. J. (1997). Stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts. *Academy of Management Review*, 22, 853-886. <https://doi.org/10.5465/amr.1997.9711022105>
- Mollaefar, M., & Ranise, S. (2023). Identifying and quantifying trade-offs in multi-stakeholder risk evaluation with applications to the data protection impact assessment of the GDPR. *Computers & Security*, 129, 103206. <https://doi.org/10.1016/j.cose.2023.103206>
- Mollaefar, M., Siena, A., & Ranise, S. (2020). Multi-stakeholder cybersecurity risk assessment for data protection. In *Proceedings of the 17th International Conference on Security and Cryptography*, 3, 349-356. <https://doi.org/10.5220/0009822703490356>

- Montakhabi, M., Van Zeeland, I., & Ballon, P. (2022). Barriers for prosumers' open business models: A resource-based view on assets and data-sharing in electricity markets. *Sustainability*, 14(9), 5705. <https://doi.org/10.3390/su14095705>
- Murray-Webster, R. & Dalcher, D. (Eds.) (2019). *APM Body of Knowledge*. 7 ed. Princes Risborough, Buckinghamshire: Association for Project Management.
- PMI (Project Management Institute). (2021). *Padrão de Gerenciamento de Projetos e Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos (Guia PMBOK)*. 7 ed. Estados Unidos: Project Management Institute, Inc.
- PMI (Project Management Institute). (2017). *Um Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos (Guia PMBOK)*. 6 ed. Estados Unidos: Project Management Institute, Inc.
- Quach, S., Thaichon, P., Martin, K. D., Weaven, S., & Palmatier, R. W. (2022). Digital technologies: Tensions in privacy and data. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 50(6), 1299-1323. <https://doi.org/10.1007/s11747-022-00845-y>
- The Olsson Center for Applied Ethics. (2018). *About the Stakeholder Theory*. Darden School of Business, University of Virginia. <http://stakeholdertheory.org/about/>