

UNIVERSIDADE FEDERAL DE OURO PRETO
ESCOLA DE DIREITO, TURISMO E MUSEOLOGIA
DEPARTAMENTO DE DIREITO – EDTM/UFOP

Ana Laura Fonseca Silva

**O PAPEL DAS *SOFT SKILLS* NA IMPLEMENTAÇÃO EFETIVA DOS
PROGRAMAS DE *COMPLIANCE* COM FOCO NA ADEQUAÇÃO À LEI GERAL DE
PROTEÇÃO DADOS – LEI Nº 13.709/18**

Ouro Preto

2022

Ana Laura Fonseca Silva

**O PAPEL DAS *SOFT SKILLS* NA IMPLEMENTAÇÃO EFETIVA DOS
PROGRAMAS DE *COMPLIANCE* COM FOCO NA ADEQUAÇÃO À LEI GERAL DE
PROTEÇÃO DADOS – LEI Nº 13.709/2018**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao curso de Graduação em Direito da Universidade Federal de Ouro Preto, como requisito parcial para obtenção do título de bacharel em Direito.

Orientador: Roberto Henrique Pôrto Nogueira

Coorientadora: Flávia Coelho Augusto Silva

Ouro Preto

2022



FOLHA DE APROVAÇÃO

Ana Laura Fonseca Silva

O PAPEL DAS SOFT SKILLS NA IMPLEMENTAÇÃO EFETIVA DOS PROGRAMAS DE COMPLIANCE COM FOCO NA ADEQUAÇÃO À LEI GERAL DE PROTEÇÃO DADOS – LEI N° 13.709/18

Monografia apresentada ao Curso de Direito da Universidade Federal de Ouro Preto como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel(a) em Direito

Aprovada em 18 de maio de 2022.

Membros da banca:

- Doutor Roberto Henrique Pôrto Nogueira - Orientador e Examinador - Universidade Federal de Ouro Preto - UFOP
- Mestranda Flávia Coelho Augusto Silva - Co-orientadora e Examinadora - Programa de Pós-Graduação em Direito - Área de Concentração 'Novos Direitos Novos Sujeitos' - Universidade Federal de Ouro Preto - UFOP
- Doutora Beatriz Schettini - Examinadora - Universidade Federal de Ouro Preto - UFOP
- Mestranda Kelly Christine Oliveira Mota de Andrade - Examinadora - Programa de Pós-Graduação em Direito - Área de Concentração 'Novos Direitos Novos Sujeitos' - Universidade Federal de Ouro Preto - UFOP

Doutor Roberto Henrique Pôrto Nogueira, orientador do trabalho, aprovou a versão final e autorizou seu depósito na Biblioteca Digital de Trabalhos de Conclusão de Curso da UFOP em 15 de junho de 2022.



Documento assinado eletronicamente por **Roberto Henrique Porto Nogueira, PROFESSOR DE MAGISTERIO SUPERIOR**, em 15/06/2022, às 21:57, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015](#).



A autenticidade deste documento pode ser conferida no site http://sei.ufop.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0, informando o código verificador **0346372** e o código CRC **F235F476**.

Dedico este trabalho à minha avó Eva (in memoriam), que até mesmo antes de mim, acreditou que sua neta se tornaria Advogada.

RESUMO

Frente ao aumento do volume de informações, estão as constantes violações decorrentes do uso indevido dos dados pessoais, o que ofende diretamente direitos e garantias fundamentais dos titulares desses dados. Assim, diante da necessidade de regulamentação sobre a questão, a Lei Geral de Proteção de Dados objetiva reger o tratamento de dados pessoais no Brasil. Nesse contexto, indaga-se se as *Soft Skills* -- que, de acordo com Bes; Almeida; Scholz (2021), podem ser conceituadas como habilidades pessoais e subjetivas que facilitam as relações pessoais e interpessoais -- possuem potencial de contribuição na efetividade do *Compliance* no tratamento de dados. Por sua vez, um programa de *Compliance*, segundo Carvalho; et al. (2021), tem como escopo a prevenção de situações contrárias à lei, às normativas vigentes e regulamentos internos das organizações, consistindo em uma cultura de ética e integridade. O objetivo geral é o teste da hipótese segundo a qual o aumento e a disseminação da cultura do *Compliance*, aliados aos preceitos das *Soft Skills*, guardam o potencial para uma maior efetividade no tratamento de dados no Brasil. A relevância da discussão dá-se pela necessidade de adequação das mais diversas práticas de mercado aos preceitos da LGPD, plenamente vigente desde agosto de 2020. Para tanto, a discussão foi baseada em uma pesquisa jurídico-dogmática, partindo de uma revisão da literatura sobre as *Soft Skills*, de estudos sobre a implementação da cultura de *Compliance* e da legislação de proteção de dados, com enfoque na LGPD. Enquanto objetivos específicos, destacam-se a conceituação de *Soft Skills* e a distinção das *Hard Skills*; o apontamento do impacto das *Soft Skills* no mercado de trabalho nos moldes descritos pela literatura abordada; a conceituação de *Compliance* e de governança corporativa e o resgate sobre a expansão normativa sobre o tratamento de dados no Brasil com enfoque aos preceitos da LGPD. Com isso, o trabalho apresenta como conclusão que, pelo teste dos objetivos apontados ou reconhecidos às *Soft Skills*, tem-se como resultado, um sentido semelhante ao teste dos objetivos apontados ou reconhecidos do *Compliance* no tratamento de dados, de modo que há o potencial, em abstrato, de contribuição das *Soft Skills* para a efetividade do *Compliance* com foco nas regras de boas práticas elencadas na LGPD.

Palavras-Chave: *Compliance*. Lei Geral de Proteção de Dados. LGPD. *Soft Skills*.

ABSTRACT

Faced with the increase in the volume of information, there are constant violations resulting from the misuse of personal data, which directly offends fundamental rights and guarantees of the holders of these data. Thus, given the need for regulation on the issue, the General Data Protection Law aims to govern the processing of personal data in Brazil. In this context, it is asked whether Soft Skills -- which, according to Bes; Almeida; Scholz (2021), can be conceptualized as personal and subjective skills that facilitate personal and interpersonal relationships -- have the potential to contribute to the effectiveness of Compliance in data processing. In turn, a Compliance program, according to Carvalho; et al. (2021), its scope is to prevent situations that are contrary to the law, current regulations and internal regulations of organizations, consisting of a culture of ethics and integrity. The general objective is to test the hypothesis according to which the increase and dissemination of the culture of Compliance, combined with the precepts of Soft Skills, hold the potential for greater effectiveness in data processing in Brazil. The relevance of the discussion is given by the need to adapt the most diverse market practices to the precepts of the LGPD, fully in force since August 2020. Therefore, the discussion was based on a legal-dogmatic research, starting from a literature review on the Soft Skills, studies about the implementation of the culture of Compliance and data protection legislation, with a focus on LGPD. As specific objectives, were highlighted the conceptualization of Soft Skills and the distinction of Hard Skills, pointing out the impact of Soft Skills on the job market in the manner described by the literature addressed, the conceptualization of Compliance and corporate governance and the rescue of the normative expansion on the treatment of data in Brazil with a focus on the precepts of the LGPD. With this, the work presents as a conclusion that, by testing the objectives pointed out or recognized to the Soft Skills, it has as a result, a sense similar to the test of the appointed or recognized objectives of Compliance in the treatment of data, so that there is the potential, in abstract, of the contribution of Soft Skills to the effectiveness of Compliance with a focus on the rules of good practices listed in the LGPD.

Keywords: *Compliance*. General Data Protection Law. LGPD. *Soft Skills*.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	6
2	SOFT SKILLS	8
	2.1 Conceito de <i>Soft Skills</i> e a sua distinção das <i>Hard Skills</i>	8
	2.2 A descrição das <i>Soft Skills</i> e o seu impacto no mundo profissional	11
3	<i>compliance</i>	17
	3.1 O conceito de <i>Compliance</i>	17
	3.2 As Governanças Corporativas e o papel das <i>Soft Skills</i> na implementação dos programas de <i>Compliance</i>	20
4	A proteção de dados no Brasil e a Lei Geral de Proteção de Dados (Lei n. 13.709/18)	26
	4.1 A evolução da proteção de dados no Brasil e a Lei Geral de Proteção de Dados	26
	4.2 O direito fundamental à Proteção de Dados e as definições legais na LGPD	29
	4.3 O papel do consentimento e das regras de boas práticas da LGPD	32
5.	A RELAÇÃO ENTRE O COMPLIANCE, A LEI GERAL DE PROTEÇÃO DE DADOS E AS <i>SOFT SKILLS</i>	38
	5.1 Os programas de <i>Compliance</i> com foco na adequação à Lei Geral de Proteção de Dados	38
	5.2 A efetividade das <i>Soft Skills</i> e do <i>Compliance</i> no tratamento de dados no Brasil	40
	CONSIDERAÇÕES FINAIS	45
	REFERÊNCIAS	47

1 INTRODUÇÃO

As mudanças trazidas pela globalização e pelo avanço tecnológico denotam um exponencial crescimento de compartilhamento de informações e dados. Como consequência, as pessoas estão diante de transformações e inovações em todos os aspectos da vida humana, ao passo que as vivenciam e experimentam uma nova visão sobre o mundo e sobre si mesmas. Como já era de se esperar, tais mudanças puderam ser observadas tanto na esfera pessoal como na esfera profissional da vida do ser humano.

Como reflexo do avanço tecnológico, é possível apontar a Indústria 4.0, que representa uma integração de diferentes tipos de tecnologia que promovem a digitalização das atividades industriais a fim de melhorar os processos e aumentar a produtividade (PORTAL DA INDÚSTRIA, 2021), tratando-se assim, de um verdadeiro corolário decorrente da evolução tecnológica.

Nesse contexto, é possível observar que, na medida em que há mais informações disponíveis, certamente haverá mais dados coletados, o que acarreta, em contrapartida, um aumento considerável de violações a direitos fundamentais dos titulares desses dados, como ao direito à privacidade e ao próprio direito à proteção de dados pessoais.

Assim, tendo em vista a dimensão alcançada pela temática da proteção de dados, se fez necessária a promulgação da Lei n. 13.709/2018 (BRASIL, 2018). No entanto, juntamente à chegada de uma nova legislação estão as preocupações das empresas que realizam tratamento de dados em se adequarem às novidades normativas, considerando principalmente as sanções que a nova lei prevê.

Nesse ponto da discussão é que se torna relevante a introdução do termo *Compliance*, que se traduz na palavra “conformidade”, sendo o mecanismo por meio do qual as empresas têm garantido sua adequação às legislações, regulamentos e preceitos éticos.

A fim de se levar a discussão ainda mais adiante, é possível traçar um paralelo e uma relação da efetividade do *Compliance* no tratamento de dados no Brasil por meio das ferramentas conhecidas como *Soft Skills* - habilidades interpessoais que facilitam as relações pessoais e profissionais. Podem ser citadas como *Soft Skills*: a liderança, empatia, inteligência emocional, comunicação assertiva, a facilidade para trabalhar em equipe e a flexibilidade.

Pelo fato de as inovações tecnológicas terem gerado novas necessidades para o mercado de trabalho, as empresas passaram a buscar por colaboradores que possuam habilidades correspondentes a tais mudanças. Com isso, as *Hard Skills*, competências puramente técnicas, se tornaram insuficiências no contexto profissional.

Nessa conjunção, o presente trabalho propõe como objetivo geral o teste da hipótese segundo a qual o aumento e a disseminação da cultura do *Compliance*, aliados aos preceitos das *Soft Skills*, guardam o potencial para uma maior efetividade no tratamento de dados no Brasil. Para tanto, a discussão foi baseada em uma pesquisa jurídica-dogmática, partindo de uma revisão da literatura sobre *Soft Skills*, de estudos sobre a implementação da cultura de *Compliance* e da legislação de proteção de dados, com enfoque na LGPD.

A hipótese é a de que, ao aferir os objetivos apontados ou reconhecidos às *Soft Skills*, terá-se-á como resultado um sentido semelhante aos objetivos apontados ou reconhecidos do *Compliance* no tratamento de dados, de modo que presume-se haver o potencial, em abstrato, de contribuição daquelas para a efetividade deste.

Por fim, quanto aos objetivos específicos, destacam-se a conceituação de *Soft Skills* e a distinção das *Hard Skills*; o apontamento do impacto das *Soft Skills* no mercado de trabalho a partir da literatura consultada; a conceituação de *Compliance* e de governanças corporativas e o resgate sobre a expansão normativa sobre o tratamento de dados no Brasil com enfoque aos preceitos da LGPD.

2 SOFT SKILLS

2.1 Conceito de *Soft Skills* e a sua distinção das *Hard Skills*

A globalização, intensificada pelos avanços informacionais das últimas décadas, corresponde ao fenômeno de interação entre as nações que resultou das inovações tecnológicas dos meios de transporte e telecomunicações (BRASIL ESCOLA, 2020). Por consequência das mudanças geradas pelos efeitos da globalização, os seres humanos tiveram que reorganizar suas vidas em todos os aspectos, tendo em vista, principalmente, os avanços tecnológicos.

Bauman (2001, p. 7), ao introduzir o conceito de “Modernidade Líquida”, considera “liquidez” ou “fluidez” as metáforas adequadas para captar a natureza dessa nova fase da modernidade. A contemporaneidade exige das pessoas que estas se cerquem de uma série de competências para enfrentar as dificuldades do cotidiano, seja no âmbito pessoal ou profissional. De acordo com Bes, Almeida e Scholz (2021, p. 14):

Dessa forma, alguém competente é alguém que possui um rol de saberes sobre determinado assunto ou área, tendo experienciado esses conhecimentos na prática e se tornado hábil na sua utilização. Nesse caso, a competência fica evidente nas ações do sujeito. As atitudes dizem respeito à propensão pessoal de utilizar esses conhecimentos e habilidades para realizar algo, produzindo um resultado eficiente e eficaz.

Como visto, as competências estão relacionadas com conhecimentos relativos a determinados assuntos ou áreas, as atitudes com a utilização desses conhecimentos e as habilidades com a realização de algo.

Segundo Zarifian (2003), as competências são formadas por conhecimentos, habilidades e atitudes, em que os conhecimentos são aqueles adquiridos por meio da educação formal. As habilidades são aquelas desenvolvidas ao longo do cotidiano, e as atitudes correspondem ao querer fazer/agir. Assim, de acordo com Zarifian (2001), somente por meio da automobilização do indivíduo é que as competências serão utilizáveis e desenvolvidas.

No entanto, Zarifian (2003), ao desenvolver essa linha de raciocínio, passou a compreender que limitar o conceito de competências somente ao conhecimento, habilidades e atitudes é insuficiente para corresponder ao esperado pelo mercado de trabalho. Isso porque as mudanças trazidas pela contemporaneidade exigem, cada dia mais, que outras competências sejam desenvolvidas.

De acordo com Bes, Almeida e Scholz (2021, p. 21), uma forma de ampliar o conceito de competência, é a adoção da sua divisão nas seguintes capacidades: as *hard skills* e as *soft*

skills. As *soft skills* são capacidades que transcendem àquelas que são técnicas. Podem ser bem compreendidas e enquadradas no plano do psicológico, de modo que são habilidades interpessoais voltadas a uma maior fluidez organizacional. Em idioma nacional, são conhecidas por habilidades finas ou pessoais e interpessoais.

Em outras palavras, “as *soft skills* são normalmente identificadas como capacidades pessoais e subjetivas que facilitam as relações intrapessoais e interpessoais, agindo como complemento às habilidades técnicas; logo, são multifuncionais”. (BES; ALMEIDA; SCHOLZ, p. 17, 2021).

Para Sgobbi e Zanquim (2020), as *Soft Skills* podem ser compreendidas como competências que poderão ser observadas através das habilidades de comunicação, gestão de projetos, autoconhecimento e espírito de equipe. Enquanto Grisi (2014), classifica as *Soft Skills* como aptidões que vão além de uma exigência específica para o desempenho de determinada função.

São exemplos que podem ser citados como *Soft Skills*: (i) a liderança, comunicação e trabalho em equipe, (ii) a resiliência, tolerância ao estresse e a flexibilidade e a (iii) a inteligência emocional e a empatia (BES; ALMEIDA; SCHOLZ, 2021), (*WORLD ECONOMIC FORUM*, 2020).

Assim, segundo Petersen (2020), as *soft skills* estariam relacionadas ao comportamento profissional e pessoal, à inteligência emocional que afeta a relação com clientes, a leveza do ambiente corporativo e a produtividade das equipes. Com isso, é possível concluir que as *Soft Skills* são habilidades não-técnicas, isto é, não estão ligadas a processos formais de educação.

No campo em que as competências estão relacionadas a saberes adquiridos por meio da escolarização, estão as *Hard Skills* que, ao contrário das *Soft Skills*, são capacidades puramente técnicas, ligadas a experiências e aprendizados empíricos da vida acadêmica e profissional.

Nas palavras de Bes, Almeida e Scholz (2021, p. 21), conceituam-se como *Hard Skills*:

Competências do domínio técnico, adquiridas por meio de formação profissional e acadêmica ou pela experiência adquirida; competências relacionadas com a profissão ou atividade exercida; procedimentos administrativos relacionados com a área de atividade da organização.

Os autores ainda citam como exemplos de *Hard Skills* a “capacidade de operar máquinas/manusear máquinas, aparelhos e equipamentos; conhecimentos relativos a normas de segurança; conhecimentos de informática/programas; habilidades financeiras/contábeis (...)” (BES; ALMEIDA; SCHOLZ, p. 21, 2021).

Assim, pode-se concluir que as *Hard Skills*, conforme apresentadas, não perpassam a esfera psicológica do ser humano simplesmente por não estarem relacionadas com questões subjetivas de comportamento, dada a sua natureza técnica e empírica.

De outro lado, são exemplos de *Soft Skills*, segundo Bes, Almeida e Scholz (2021, p. 21):

Capacidade de se comunicar, de dialogar, de responder, de cooperar com os outros, de trabalhar em equipe/ grupo; capacidade de resolver problemas/ conflitos, de motivar, de estimular, de incentivar, de facilitar, de apoiar e de se adaptar; criatividade; iniciativa; capacidade de se comportar em diferentes situações; etiqueta.

É possível depreender dos exemplos citados pelos autores, que as *Soft Skills* ao contrário das *Hard Skills*, estão ligadas e apoiadas em questões subjetivas, relacionadas com a esfera psicológica do ser humano, como é o caso das capacidades de resolver problemas e se comportar em diferentes situações.

Ao comparar as *Hard* e as *Soft Skills*, é possível observar que o traço de distinção entre umas e outras é o modo pelo qual essas competências são adquiridas no decorrer da vida. Por conclusão, as capacidades sociais remetem ao desenvolvimento interpessoal, isto é, a interação com as diversas pessoas que fazem parte do cotidiano.

Talvez por força do senso comum, esperava-se diante dos avanços tecnológicos que possuir competências ligadas tão somente ao campo das *hard skills*, bastaria para suprir as expectativas pretendidas no cenário profissional. Se assim fosse, as empresas estariam buscando por profissionais que possuem apenas formações técnicas e acadêmicas.

No entanto, não é o que vem acontecendo na área da Tecnologia da Informação (TI) (*Information Technology*), por exemplo. Apesar da área englobar basicamente o processamento de dados e informações para consumidores, parceiros e funcionários por meio da utilização de *softwares* e *hardwares*, as habilidades técnicas não vêm sendo suficientes para o preenchimento das vagas de gerente de projetos de TI [PENSO TECNOLOGIA, 2020].

Apesar da tecnicidade da área, as *Soft Skills* tornaram-se habilidades essenciais para a contratação dos profissionais. Nessa linha de raciocínio, são as informações levantadas sobre a importância das *soft skills* nas descrições das vagas de gerente de projetos de Tecnologia da Informação (JOSEPH; ANG; CHANG; SLAUGHTER, 2010; AHMED; CAPRETZ; CAMPBELL, 2012; JOSEPH et al, 2010 apud PEDROSA; SILVA, p. 46, 2019):

Ao contratarem os seus profissionais de TI, as empresas antes mantinham seu foco somente nos *hard skills* (Joseph, Ang, Chang & Slaughter, 2010). Porém essa

realidade mudou e já se sabe que os hard skills não são mais suficientes para o sucesso dos projetos da TI (Ahmed, Capretz & Campbell, 2012). Agora, os soft skills se tornaram condição *sine qua non* para alavancar os resultados da TI.

Conforme supracitado, para que os resultados da TI sejam impulsionados, a presença das *Soft Skills* tornou-se condição indispensável. Ainda no contexto da tecnologia, é possível citar as *Startups*, que correspondem às empresas que oferecem produtos inovadores por meio de uma nova forma de pensar, agir e consumir. As *Startups* também estão em busca de profissionais que possuam capacidades tais que as máquinas não sejam aptas a adquirir, como a criatividade, confiança e empatia (SGOBBI; ZANQUIM, 2020).

Dessa forma, as *Soft Skills*, enquanto competências de cunho subjetivo e interpessoal, são as habilidades que vêm se mostrando indispensáveis aos profissionais, em completa harmonia com os avanços tecnológicos experimentados pela sociedade.

2.2 A descrição das *Soft Skills* e o seu impacto no mundo profissional

Para introduzir a relevância das *Soft Skills* e o seu impacto no mundo profissional, no seu relatório “*The Future of Jobs 2020*”, o Fórum Econômico Mundial elencou as 15 competências fundamentais para um bom desempenho no mercado de trabalho e as tendências em alta para 2025 (*World Economic Forum, 2020*), são elas:

“1. Pensamento analítico e inovação; 2. Aprendizagem ativa e estratégias de aprendizagem; 3. Resolução de problemas complexos; 4. Pensamento crítico e análise; 5. Criatividade, originalidade e iniciativa; 6. Liderança e influência social; 7. Uso, monitoramento e controle de tecnologia; 8. Projeto e programação de tecnologia; 9. Resiliência, tolerância ao estresse e flexibilidade; 10. Raciocínio, resolução de problemas e ideação; 11. Inteligência emocional; 12. Solução de problemas e experiência do usuário; 13. Orientação de serviço; 14. Análise e avaliação de sistemas; 15. Persuasão e negociação.”

A razão pela qual há um estudo que busca entender quais são as habilidades esperadas pelo mercado de trabalho mostra-se a partir da necessidade de integração entre as *Soft Skills* e as *Hard Skills*. Nessa perspectiva, Silva, Neto e Gritti (2020, p. 831) afirmam que:

Com a evolução das novas demandas de trabalho criou-se uma busca por novas habilidades e competências, pois com a evolução da gestão e mercado escasso, as empresas buscam por profissionais que atendam não somente às necessidades para um cargo, mas que contribuam para o desenvolvimento da organização, pois Godoy (2008) ressalta que são as pessoas e o trabalho que desempenham que geram e mantêm o diferencial competitivo das companhias. O crescimento de uma organização depende também dos colaboradores, pois o novo modelo de gestão preocupa-se em ouvir os mesmos, investe em metodologias de aprendizado, e promovem o

desenvolvimento, o que os leva ao estímulo da produtividade, criatividade e motivação.

Como visto, as buscas por profissionais capacitados não se limitam a responder apenas às expectativas de um cargo específico, mas sim da organização como um todo, em virtude da importância da contribuição de todos os colaboradores para o crescimento da empresa. É nesse contexto, que “é cada vez mais pertinente re(pensar) a empregabilidade, porque é através do desenvolvimento de hard e soft skills, que se consegue encontrar o equilíbrio entre o que as organizações procuram” (LOPES, p. 72, 2021).

Assim, ao buscar responder as expectativas da organização como um todo, é essencial que haja integração entre as *Hard* e *Soft Skills*, visto que os colaboradores estarão, a todo tempo, em contato com os demais integrantes da empresa e com os desafios do cotidiano. Nesse sentido é o entendimento de Bes, Almeida e Scholz (2021, p. 20):

Essa busca indica que a articulação e a integração das capacidades técnicas e sociais são cada vez mais necessárias para que a eficácia exista, contribuindo também para melhorias na qualidade de vida no trabalho e para o bem-estar dos colaboradores de modo geral.

Ao analisar os resultados do relatório “*The Future of Jobs 2020*”, é perceptível a interação dos diferentes tipos de competências, além de ser notória a presença das *Soft Skills* em quase todos os tópicos. Ao que se sabe, a inteligência emocional, por exemplo, apesar de ser uma habilidade presente na listagem, não é uma matéria que consta na grade curricular de um estudante do curso de Direito ou de Engenharia da Computação, por exemplo.

Por outro lado, no que se refere à educação básica, já foram incluídos conceitos de inteligência emocional na Base Nacional Comum Curricular (BNCC), documento que estabelece os assuntos para a aprendizagem dos alunos na educação básica (ESTADO DE MINAS, 2022). O objetivo dessa inclusão é proteger os alunos contra a prática reiterada de violências físicas e psicológicas, de modo que um jovem com oportunidade de desenvolver sua inteligência emocional, certamente, terá mais facilidade de se expressar, gerenciar suas emoções e ter empatia nas relações interpessoais (ESTADO DE MINAS, 2022).

No tocante aos desdobramentos da inteligência emocional no campo profissional, é crucial a sua importância no tratamento das demandas e tarefas que são inerentes a boa parte das profissões. Para Lopes (2021), a inteligência emocional encontra-se significativamente associada à produtividade e à capacidade de inovação.

Algumas situações desafiadoras vivenciadas no cotidiano muitas vezes só poderão ser enfrentadas e estabilizadas por pessoas que possuem uma inteligência emocional ativa, visto

que ela é responsável por aumentar as chances de resolução desses conflitos (ESTADO DE MINAS, 2022).

Dessa forma, profissionais cuja inteligência emocional é elevada costumam trabalhar melhor em equipe e ser mais cooperantes (Aqqad et al., 2019). De acordo com Bes, Almeida e Scholz (2021, p. 27), a inteligência emocional é capaz de promover um convívio social de maior qualidade, uma vez que:

Por envolver o conhecimento das emoções e a sua regulação por parte dos sujeitos, bem como propor que se percebam os aspectos psicológicos do outro, por meio do exercício da empatia, a inteligência emocional se associa diretamente com os relacionamentos intrapessoal e interpessoal. Esses são aspectos exigidos hoje e que nos diferenciam em um mercado altamente competitivo e concorrencial.

Segundo os autores, a inteligência emocional, por estar associada aos relacionamentos intrapessoal e interpessoal, é uma qualidade que nos diferencia em um mercado competitivo. Além disso, é por meio do exercício da empatia que a inteligência emocional se associa aos relacionamentos, uma vez que a empatia também possui um grande papel na dinâmica das interações humanas.

Atualmente, uma pessoa empática é aquela que é popularmente conhecida por colocar-se no lugar do outro, quando, na verdade, a empatia nada mais é do que a prevenção de um julgamento equivocado sobre determinada pessoa ou situação. Nas palavras de Rosenberg (2006, p. 156), “a empatia é a compreensão respeitosa do que os outros estão vivendo.” Dessa forma, a empatia pode ser encarada como uma emoção positiva, uma capacidade social que pode ser utilizada em negociações ou gerenciamento de conflitos (BES; ALMEIDA; SCHOLZ, 2021, p. 23).

Para além do que já foi dito sobre a empatia, ela também pode ser encarada como um poder transformador. Roman Krznaric (2015, p. 9) expõe que:

A empatia é, de fato, um ideal que tem o poder tanto de transformar nossas vidas quanto de promover profundas mudanças sociais. A empatia pode gerar uma revolução. Não uma daquelas revoluções antiquadas, baseadas em novas leis, instituições ou governos, mas algo muito mais radical: uma revolução das relações humanas.

Com isso, fica claro que a empatia pode ser encarada para além de uma *Soft Skill* na medida em que pode ser compreendida como um verdadeiro poder capaz de gerar uma modificação nas relações humanas. Assim, pode-se perceber que o assunto transcende o âmbito

profissional, de modo que a empatia é um sentimento propício para gerar pontes que resultam em uma maior integração e harmonia entre as pessoas.

Define-se a *Soft Skill* denominada “Escuta Ativa”, como um ato social que pressupõe não ser o bastante ouvir o transmissor da informação, mas compreendê-lo de forma a destiná-lo a devida atenção. Gianella (2016, p. 2) defende que “o propósito não é apenas ouvir para registrar uma opinião, é compreender o que está por trás, para além da aparência, uma porta para o diálogo e revisão das próprias certezas, uma chance de enxergar outras possibilidades e modos de ser das coisas”.

Nesse contexto, é possível imaginar que, diante de uma conversa entre duas ou mais pessoas, há uma evidente troca de experiências e que, se os participantes se dispuserem a escutar ativamente o que o outro está exprimindo, gerará o registro de informações que podem ter um grande potencial de contribuição, resultando até mesmo em uma expectativa para o surgimento de uma nova habilidade.

No mais, são também consequências da inteligência emocional: a resiliência; a tolerância ao estresse e a flexibilidade; habilidades que permitem às pessoas lidarem com problemas de modo assertivo. Tais habilidades, além de apontadas no relatório do Fórum Econômico Mundial como fundamentais para o sucesso no mercado profissional, estão indicadas em diferentes listas que possuem como objetivo enumerar as maiores qualidades procuradas atualmente no mercado de trabalho (LOPES, 2021).

De alguma forma, todas as habilidades relacionadas à resiliência pressupõem uma resposta positiva às assertividades suscetíveis a se manifestarem no cotidiano. Como é de se esperar, o ambiente profissional é um evidente propulsor de adversidades e imprevistos, capazes de gerar estresses e esgotamentos naqueles que estão desempenhando determinada função.

Neste âmbito da discussão, é importante considerar os estudos referentes à “psicologia positiva”. Para Pacico e Bastianello (2014, p. 16), a psicologia positiva possui como foco a obtenção de um “entendimento científico sobre as forças e vivências humanas com foco na felicidade e nas possíveis intervenções no sentido de aliviar as dores e incrementar o bem-estar subjetivo”.

Sobre a relação entre a psicologia positiva e a resiliência, Synder e Lopez (2009 apud BES; ALMEIDA; SCHOLZ), apontam que:

Na última década, com a disseminação da psicologia acadêmica tanto na academia quanto no cotidiano das pessoas, um de seus conceitos mais importantes, o de resiliência, tem sido cada vez mais citado, sendo utilizado correntemente sob diferentes perspectivas. Por isso, é preciso tomar cuidado, já que a psicologia positiva utiliza a resiliência em termos científicos. Para a psicologia positiva, a resiliência

equivale à construção de habilidades ligadas à persistência, ao foco, ao engajamento e à esperança, que são cruciais para a busca de uma vida com mais bem-estar subjetivo.

Conforme supracitado, a resiliência está relacionada com as habilidades de persistência, o foco, o engajamento e a esperança. Desse modo, o profissional resiliente estará melhor disposto a resolver conflitos e, por consequência, terá uma vida com mais bem-estar subjetivo. Ainda, a resiliência é uma consequência natural da inteligência emocional, habilidade inerente ao profissional com perfil de liderança (CAMARGO, 2016).

Por sua vez, a liderança é uma habilidade que aparece em diferentes listas de “Top 10 de *Soft Skills* mais procuradas pelo mercado” (LOPES, 2021). A capacidade de liderança é uma competência fundamental para orientação e implementação de planos estratégicos, de modo que se torna essencial para influenciar e motivar equipes (Ngang et al.,2015).

A grosso modo, pode-se dizer que um bom líder é aquele capaz de se comunicar de maneira assertiva, trabalha com grupos de forma dinâmica e possui alta facilidade para ordenar equipes de pessoas. Portanto, possui a habilidade da liderança aquele que sabe influenciar e inspirar os demais a cumprirem metas e objetivos de todo um grupo ou equipe que almeja um fim comum.

Vale, ainda, trazer a perspectiva da liderança para os avanços tecnológicos, tendo em vista que estes têm influência no processo de aprendizagem dos gestores e podem impactar no desenvolvimento da competência de liderança (GREAT PLACE TO WORK, 2022). Nesse sentido, Penhaki (2019, p. 95), ao relacionar o papel do líder e a Indústria 4.0, conclui que:

Cabe ao líder o papel de promover o desenvolvimento e o aperfeiçoamento de competências dos membros de sua equipe; dele também se espera a identificação dos meios de aprimoramento dos processos. Tudo indica que o melhor caminho para liderar na Indústria 4.0, entre a interoperabilidade, a produção em tempo real e outras características, é o exercício da liderança compartilhada, descentralizada, distribuída. Lidar com situações complexas exige do líder um olhar sistêmico e pensamento estratégico. Ao líder cabe discernimento para reconhecer e lidar construtivamente com conflitos, agora envolvendo muito mais o homem e a máquina. Exige-se proatividade, iniciativa, inovação, adaptabilidade, autonomia e sentimento de pertença em um meio repleto de situações complexas e desafiadoras.

Desse modo, o bom líder é um profissional que desempenha bem o trabalho em equipe e busca trabalhar de maneira compartilhada e descentralizada, em harmonia com os avanços tecnológicos e a presença das máquinas. Além disso, espera-se que o líder desenvolva e aperfeiçoe as competências dos membros da equipe.

Por fim, a comunicação assertiva está relacionada à facilidade com que se transmite ideias, opiniões e interpreta informações (LOPES, 2021). Ao analisar os efeitos da comunicação no âmbito das evoluções tecnológicas, é possível perceber que seu formato foi ampliado. Hoje, a comunicação está distribuída em diferentes redes de contato, de modo que a tecnologia abriu um leque de pontos de acesso entre uma pessoa e outra. Desse modo, ressalta Penhaki (2019, p. 95) que:

Antes, organizava-se um processo laboral com profissionais, a linguagem precisava ser objetiva, concisa para o bom resultado final. Agora, o processo laboral não tem somente profissionais, ele tem máquina envolvido. É preciso descobrir como se fazer entender, ser entendido e converter os desafios em resultados positivos. O grande trunfo do humano enquanto profissional é sua capacidade de questionar; ele pode sempre perguntar, analisar e refletir sobre suas ações e resultados para transmitir adequadamente as mensagens; entender orientações; ler e interpretar dados; interagir com máquinas e robôs inteligentes e interconectar-se.

De acordo com o autor, o ser humano, ao interagir com as máquinas, poderá sempre perguntar, analisar e refletir suas ações com o intuito de transmitir adequadamente as mensagens. Nestas circunstâncias, em que grande parte da comunicação é realizada pelos meios eletrônicos, é possível iniciar-se a discussão de quais informações estão sendo passadas por esses canais e, ainda, de que forma tais informações estão sendo armazenadas e compartilhadas.

A fim de ampliar mais a discussão, neste ponto também é possível suscitar qual seria o instrumento adequado para garantir que haja uma adequação entre a comunicação, as informações passadas por ela e a legislação pertinente sobre o assunto; uma vez que muitas dessas informações se tratam de dados pessoais, cujo amparo e proteção devem ser resguardados, posto que a proteção de dados pessoais trata-se de um direito fundamental.

De todo modo, o que se pode concluir de antemão é que as *Soft Skills* são as habilidades interpessoais facilitadoras da comunicação, da convivência e das experiências profissionais. Elas são por natureza, habilidades que podem tornar o desenvolvimento profissional um processo com maiores chances de êxito e sucesso para aqueles que as praticam no cotidiano.

3 COMPLIANCE

3.1 O conceito de *Compliance*

Como uma ferramenta preventiva, o *Compliance* trata-se de um mecanismo por meio do qual é realizada a adequação da atividade empresarial à legislação e regulamentos internos e externos. Acerca da nomenclatura, de acordo com Labrichosa (2020, p. 25): “o termo *compliance* vem do verbo em inglês *to comply*, traduzido como cumprir, executar, satisfazer ou realizar o que lhe foi imposto.”

De antemão, cabe ressaltar que os termos “*Compliance*” e “programas de integridade” não se confundem, enquanto aquele diz respeito a uma estrutura que busca dar o bom cumprimento às leis, normas e regras internas de uma organização; este se trata de medidas que buscam evitar a incidência dos tipos previstos na Lei Anticorrupção - Lei 12.846/13 (CGU, 2015). Acerca dessa diferenciação, Caldeira (2020, p. 30) conclui que:

Em suma, o compliance nas organizações se traduz em uma função organizacional especializada, que se materializa em estruturas e instrumentos específicos, organizados em programas ou sistemas de compliance que, a partir da gestão da ética e da gestão da conformidade, tem por horizonte assegurar a integridade corporativa. Nessa perspectiva, a integridade é o horizonte a ser alcançado pela função de compliance.

Desse modo, o *Compliance* trata-se de um termo mais amplo, meio pelo qual se busca atingir a integridade. Para além da conformidade com a integridade e com a legislação, a implementação de um programa de *Compliance* representa um alinhamento com os próprios propósitos da atividade empresarial. Nas palavras de Ferreira, Queiroz e Gonçalves (2018, p. 262), o *Compliance* é uma ferramenta de “concretização da missão, da visão e dos valores de uma empresa.”

Assim, na perspectiva de que o *Compliance* vai além da adequação e observância das leis, Cardoso (2021, p. 501) ensina que:

A conformidade não se atinge tão simplesmente pela observância de leis. Se dá, também, por meio da adoção de um conjunto de disciplinas e estratégias voltadas a que se faça cumprir as normas legais e regulamentares a que se sujeita uma organização. Também se atinge a conformidade por meio do estabelecimento e cumprimento, motu próprio, de políticas e diretrizes de natureza procedimental e ética estabelecidas pela própria organização.

Conforme supracitado, o termo *Compliance* engloba em si a observância das legislações, regulamentos internos, políticas e diretrizes internas da organização, além de

refletir os valores éticos da instituição. Na mesma linha de raciocínio, Franco (2020, p. 107) defende que:

Como visto, a cultura de *compliance* não significa apenas o cumprimento da legislação e das regras e normas da organização, mas o verdadeiro engajamento dos colaboradores em aderir aos valores éticos da instituição nas pequenas tarefas diárias, bem como a internalização do conhecimento, da compreensão e da crença no programa de *compliance*.

De mais a mais, pode-se dizer que o *Compliance* é um foco gerador de multidisciplinaridade, uma vez que seus programas abordam temas encontrados dentro do âmbito do Direito, da Teoria do Direito, da Criminologia, da Sociologia e da Economia (LABRICHOSA, 2020, p. 25). Nesse sentido, o *Compliance* fundamenta-se no Direito na medida em que representa a conformidade com a legislação, com as normas vigentes e as diretrizes internas das empresas. Schramm (2018, p. 195) explica que:

Trazendo para o âmbito do Direito, a implantação de programas de integridade (*compliance*) manifesta, a princípio, o intuito de observância das limitações impostas pelo ordenamento jurídico, mediante a criação de códigos de conduta internos, visando à preservação de padrões éticos por meio da consolidação de uma cultura de valores comuns e do estabelecimento de mecanismos de prevenção, controle e sancionamento dos comportamentos desvirtuados. Objetiva, pois, abrandar os riscos inerentes à atividade empresarial, diante da natural impossibilidade de controle absoluto sobre todo o corpo da empresa.

No que diz respeito à origem da ferramenta do *Compliance*, sabe-se que a mesma nasceu da necessidade da criação de um mecanismo que fosse capaz de evitar crimes de corrupção e demais irregularidades. Além disso, “mudanças regulatórias, risco de danos à reputação, multas vultosas aplicadas por órgãos de fiscalização, pressão dos acionistas e *stakeholders*” são alguns dos fatores que possibilitaram o *Compliance* a tornar-se um investimento e não um custo (KPMG, 2018, p. 4).

Destaca-se que, por *stakeholders*, entende-se o público interessado pelas ações de uma empresa; fazendo parte desse grupo os clientes, fornecedores, parceiros comerciais, investidores e até concorrentes (PONTO TEL, 2021). Assim, também em busca de proteger os interesses desse grupo, o *Compliance* desenvolveu-se e evoluiu.

Para Gaban e Domingues (2016, p. 344), o *Compliance* foi desenvolvido “com foco especial em evitar crimes de corrupção, lavagem de dinheiro, cartel, financiamento de terrorismo, delitos contábeis e tributários, *insider trading*, delitos ambientais e violação aos segredos negociais da empresa.”

No entanto, com a evolução do *Compliance* através dos programas de integridade, atualmente o mecanismo encontra terrenos em outras áreas e temáticas também, como na proteção de dados e na legislação pertinente ao assunto. Uma vez associado à proteção de dados, o *Compliance* torna-se o instrumento viável para que os titulares desses dados sejam protegidos no âmbito de seus direitos fundamentais, como o direito à privacidade e ao sigilo.

Diante da ascensão da tecnologia, tornou-se imprescindível a criação de uma legislação que atendesse aos problemas desencadeados pela exponencial circulação de dados. De fato, entre os meses de janeiro de 2015 a janeiro de 2020, houve um aumento de 110 milhões para 150,4 milhões de brasileiros conectados à internet [KEMP, 2015], o que guarda relação direta com os ataques, *fake News*, repasse de informações sensíveis sem autorização e consentimento dos titulares de dados, entre outras situações.

Com isso, o Direito, como estrutura organizacional e normativa, foi invocado para lidar com tal fenômeno. De acordo com Bioni (2020, p. 41):

A facilidade de acesso aos dados pessoais, somada à velocidade do acesso, da transmissão e do cruzamento de tais dados, potencializa as possibilidades de afetação de direitos fundamentais das pessoas, mediante o conhecimento e o controle de informações sobre a sua vida pessoal, privada e social.

Assim, a relação entre o *Compliance* e a LGPD faz-se pelas consequências dos avanços tecnológicos, como a afetação aos direitos fundamentais das pessoas. Conforme supracitado, as mudanças trazidas pela globalização foram capazes de gerar um grande poder de influência sobre a vida e o destino das pessoas, de modo que se tornou imprescindível um olhar jurídico para a questão da proteção de dados. Ao levantar essa relação, Silva e Sztajn (2020) revelam que:

O *Compliance* pode ser associado à Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD), que é o marco legal de proteção e transferência de dados no Brasil, com o objetivo de proteger os cidadãos contra o uso disfuncional de seus dados ou informações relacionadas a pessoas naturais ou jurídicas. Garante poder para fiscalizar e controlar informações pessoais, que nem sempre precisam ser sigilosas, mas que, se utilizadas sem expressa anuência do titular, configurarão invasão de privacidade.

Dessa maneira, tendo em vista a necessidade de fiscalização e controle das informações pessoais, destaca-se a importância de um programa de *Compliance* especializado na garantia aos titulares de dados pessoais o resguardado de seus direitos. Nesse contexto, é imprescindível lançar um olhar atento à forma de implementação da ferramenta. De acordo com Franco (2020, p. 47):

As regras e normas disciplinadas devem fazer sentido à realidade da organização, sob pena de caírem em desuso. Os procedimentos devem refletir o dia a dia das áreas e moldar processos de forma prática. Mais que isso, devem forjar e manter o ambiente hígido, o que fará que o programa tenha plena efetividade.

Nesse contexto, é possível que *Soft Skills*, ou seja, as habilidades interpessoais, possam contribuir de forma efetiva na aplicação das políticas do *Compliance*, de forma que possam ser utilizadas no processo da implementação da ferramenta e da adequação perante à Lei Geral de Proteção de Dados.

3.2 As Governanças Corporativas e o papel das *Soft Skills* na implementação dos programas de *Compliance*

Primeiramente, é de extrema importância conceituar o termo “governança corporativa” e diferenciá-lo do termo “*Compliance*”. As governanças corporativas são diretrizes traçadas com o intuito de aprimorar a direção, o controle e a supervisão de uma organização; enquanto o *Compliance* é o mecanismo por meio do qual se fortalece a conformidade com as leis, normas e políticas internas. De acordo com Schramm (2018, p. 204):

Não há como se cogitar da existência de práticas de governança corporativa eficientes sem o respectivo programa de compliance, responsável por identificar e mitigar os riscos aos quais a empresa encontra-se submetida, por fortalecer os mecanismos de controle interno – voltados à conformidade legal – e por disseminar valores éticos.

Desse modo, o *Compliance* representa um pilar das governanças corporativas justamente por ter como função o fortalecimento desses controles internos (SCHERAMM, 2018, p. 204). Assim, a governança corporativa é um processo de direção e controle composto com a finalidade de garantir o cumprimento efetivo dos objetivos e políticas internas das organizações por parte daqueles que a integram. De acordo com Barreto (2019, p. 15):

A governança corporativa, mais especificamente, está centrada nos processos de direção e controle das organizações – inclusive das agências públicas -, abordando a distribuição de direitos e responsabilidades entre seus integrantes, as regras e procedimentos para tomada de decisão, a definição dos meios para alcançar os objetivos e os instrumentos para controlar o desempenho.

De tal modo, “direção” e “gestão” são palavras intimamente ligadas ao conceito de governança corporativa, uma vez que ele aborda a distribuição de direitos, responsabilidades,

regras e procedimentos. Para Carvalho, et al. (2021, p. 4), a “governança corporativa se relaciona com o modo como as companhias são geridas e como as decisões são tomadas”.

Por sua vez, sabe-se que o *Compliance* atua não apenas com base na conformidade com as legislações e as normas vigentes, mas também na governança corporativa, ao passo que sua implementação consolida-se tendo como plano de fundo as políticas internas das empresas. Nas palavras de Carvalho, et al. (2021, p. 4):

Podemos entender, portanto, que o *compliance* integra um sistema complexo e organizado de procedimentos de controle de riscos e preservação de valores intangíveis que deve ser coerente com a estrutura societária, o compromisso efetivo da sua liderança e a estratégia da empresa, como elemento, cuja adoção resulta na criação de um ambiente de segurança jurídica e confiança indispensável para a boa tomada de decisão.

Desse modo, pode-se dizer que o *Compliance* é uma das ferramentas que compõem a própria governança corporativa, sendo um dos seus pilares, na medida em que cria um ambiente de segurança jurídica nas tomadas de decisões. Assi (2018, p. 22) afirma que:

O *compliance* é um dos pilares da governança corporativa, juntamente com a confiança e transparência (*disclosure*); a equidade (*fairness*), sintetizada na lealdade dos administradores para com os interesses da companhia; e a prestação de contas (*accountability*), relacionada à exposição pública das contas aos interessados no negócio, bem como a responsabilização dos gestores e subordinados por qualquer ato praticado.

Como visto, o *Compliance* atua com base na confiança, transparência, equidade, lealdade, prestação de contas e responsabilização dos gestores e subordinados. Os programas de *Compliance* representam a execução prática da governança corporativa; também podem ser chamados de programas de integridade, visto que possuem “a finalidade de prevenir, detectar e corrigir atos não condizentes com os princípios e valores da empresa, assim como perante o ordenamento jurídico vigente” (CARVALHO; et al., 2021, p. 4).

Para Assi (2018, p. 24) os pilares dos programas de *Compliance* devem ser baseados na lógica de “prevenir, detectar e responder”, em que a prevenção deve ser realizada com a integração entre os processos e pessoas, a detecção está atrelada à avaliação dos processos com uma maior proximidade e a “resposta às não conformidades, com avaliações de condutas e com políticas de consequências devidamente trabalhadas em conjunto com nosso código de conduta e ética.” (ASSI, 2018, p. 25). Assi (2018, p. 26) conclui acerca dos pilares do *compliance* que:

Os pilares do *compliance* têm como benefício estabelecer uma divisão de responsabilidades e prioridades. Acreditamos que um processo alinhado com

controles internos e compliance facilita o gerenciamento do negócio e deixa os procedimentos operacionais como base para uma gestão de riscos próxima à realidade da organização

O *Compliance*, portanto, alinhado aos controles internos, torna-se um verdadeiro facilitador do gerenciamento da empresa, além de tornar os procedimentos operacionais mais próximos à realidade da organização.

No entanto, é necessário considerar que uma empresa é composta por diferentes tipos de pessoas e personalidades, o que gera um desafio na implementação de um programa de integridade que seja de fato pautado na ética e na efetividade, visto que estes devem ser os pilares de estruturação do programa de *Compliance*. Para Carvalho, et al. (2021, p. 52):

Do mesmo modo, o papel significativo de leis e normas para os fins de *compliance* não afasta o protagonismo da ética (em sua condição de traço comportamental) em seus objetivos. Posto de outro modo, quanto mais destacado o conteúdo ético e comportamental de uma norma, mais afeita a programas de *compliance* estará.

Desse modo, a ética permanece com seu papel central. Entre outras sugestões acerca da implementação do programa de *Compliance*, Assi (2018, p. 28) sugere que se deve “proporcionar uma cultura de disseminação de elevados padrões éticos e culturais de *compliance* pela organização, cobrando todos sobre os exemplos de comportamento e postura dentro dos padrões exigidos.”

De toda forma, para haver a implementação de um programa de *Compliance*, é necessário ocorrer um diagnóstico da situação da empresa, de modo que a realização de um mapeamento será fundamental para se definir as diretrizes e propósitos dos mecanismos a serem implementados. Para tanto, é imprescindível que se conheça o perfil, as experiências e as opiniões dos colaboradores da empresa implementadora.

Nessa perspectiva, poderão ser realizadas “entrevistas com executivos-chave sobre o tema e pesquisa com todos os colaboradores da organização (...)” (FRANCO, 2020, p. 108). Ainda, de acordo com Franco (2020, p. 109), poderão ser utilizados pilares para a realização dos mapeamentos e entrevistas:

O mapeamento, entrevistas e pesquisa podem ser divididos nos seguintes pilares: (i) governança e cultura de *compliance*; (ii) avaliação de riscos de *compliance*; (iii) pessoas, competências e *due diligence*; (iv) políticas e procedimentos; (v) comunicação e treinamento; (vi) tecnologia e análise de dados; (vii) monitoramento e testes; (viii) gerenciamento de deficiências e investigações; e (ix) reporte, sempre incluindo questões que mapeiem os três pilares analisados: conhecimento, compreensão e crenças.

Portanto, com a finalidade de haver uma implementação efetiva da ferramenta, é imprescindível que a cultura do *Compliance* seja disseminada para todos da empresa, visto que os colaboradores serão os responsáveis pelo cumprimento e pela disseminação da política do programa. Sobre a construção da sustentabilidade do programa, Franco (2020, p. 46) explica pelo contexto da importância dessa conscientização conjunta:

E, para construí-la, os princípios e fundamentos do programa de *compliance* deverão ser difundidos e disseminados até que permeiem e atinjam toda a estrutura da organização. Todos os níveis de colaboradores, do analista mais júnior até o C-level da organização, comitê diretivo ou assembleia de acionistas ou diretores exercerão um importante papel para que os requisitos do programa sejam cada vez mais observados nas pautas diárias.

De todo modo, é importante que todos os níveis de colaboradores estejam abertos a receber as orientações corretas sobre as intenções da organização ao implementar o *Compliance*. Como uma rede de apoio, os colaboradores precisam estar preparados para as mudanças que a empresa irá passar e entender qual o seu papel nesse contexto. Franco (2020, p. 47) afirma que “cada colaborador deverá estar ciente do papel que deverá exercer. Daí a importância de construir-se um ambiente capaz de engajar e orientar os colaboradores em relação à importância e às vantagens advindas da observância dos princípios de *Compliance*.”

Assim, o contato entre os responsáveis pela implementação dos programas de integridade e os colaboradores será um fator determinante para a aferição da efetividade do *Compliance*. Assi (2018, p. 18) dispõe que para a garantia da efetividade da ferramenta, deverão ser acatados, entre outros, os seguintes itens:

Capacitar as pessoas para que possam se engajar, aproveitar seus conhecimentos e experiências, objetivar a melhor forma de agregar valores ao negócio e para que tenham os recursos adequados à sua realização, sejam tecnológicos e/ou financeiros.
(...)
Estabelecer uma boa comunicação e que seja mais objetiva, levar a informação para quem realmente precisa e proporcionar treinamentos que permitam a todos evoluírem em suas atividades, pois somente assim podemos promover a eficiência e a eficácia nos processos.
(...)
Compreender e respeitar opiniões diferentes, sempre com coerência; garantir um canal de denúncias efetivo, promover investigações, quando necessário; resolver e comunicar, pois apenas desta maneira as pessoas começam a confiar em nosso trabalho.

Como visto, a garantia da ferramenta pressupõe capacitação, engajamento, valores, comunicação assertiva e compreensão. As *Soft Skills*, denominadas como habilidades

interpessoais ou subjetivas intimamente ligadas ao comportamento psicológico do humano, são ferramentas que se destacam na implementação dos programas de *Compliance*.

O impacto positivo das *Soft Skills* no mercado de trabalho é palpável no contexto da disseminação da cultura do *Compliance*, tendo em vista, principalmente, que tais habilidades estão profundamente ligadas ao sentimento de pertencimento. A capacitação efetiva dos colaboradores pressupõe a consciência e transmissão de valores, de forma que a comunicação e a empatia farão completa diferença nesse contexto.

Desse modo, os controles internos devem ser bem planejados, visto que são os responsáveis por formarem “um ambiente em que todos sabem o que fazer, por que fazer e como fazer, atentando-se aos limites e às responsabilidades de suas competências técnicas.” (ASSI, 2018, p. 38). De tal forma, pode-se dizer que os colaboradores não são apenas os instrumentos de efetividade, mas a parte crucial de todo o processo, em razão de serem partes responsáveis na execução dos programas de integridade. Assi (2018, p. 38) expõe que:

No ambiente de controles, precisamos estabelecer um processo em que haja a conscientização de cada colaborador (ou grupo de colaboradores) sobre a importância e a necessidade de desempenhar corretamente sua função, garantindo-se, com isso, a obtenção dos resultados esperados dos processos de gestão – não somente em termos de qualidade, como também de conformidade (de ser *compliance*).

Portanto, a conscientização dos colaboradores sobre a importância de estar em conformidade é essencial; de modo que os treinamentos e a comunicação serão fundamentais na introdução do tema. Dessa forma, devem-se esclarecer todos os objetivos e benefícios da implementação de um programa de integridade, para que a organização esteja preparada em todas as suas camadas, pois somente por meio da atuação conjunta será possível aferir alto grau de efetividade.

Por sua vez, os incentivos às mudanças precisam estar estampados de forma a engajar a cultura do *Compliance*. Assi (2018, p. 39) defende inclusive que a comunicação é o item de maior relevância dentro de todo o contexto:

Os maiores desafios na implementação e no amadurecimento de um programa de *compliance* são o acultramento e o engajamento, tanto da clientela interna (gestores e colaboradores) quanto externa (fornecedores, clientes, parceiros e autoridades públicas reguladoras). Acreditamos que este seja o item de maior importância dentro do negócio, pois, historicamente, a comunicação ainda necessita de ajustes. Devemos consultar mais as partes envolvidas antes de realizar ou mudar qualquer processo.

Assim, o acultramento e engajamento, são encarados como os maiores desafios. É nesse contexto que se destaca o pertencimento, pois a sensação de pertencimento é outro fator

determinante para tonar a realização de um projeto um compromisso de todos que fazem parte dele. É por meio da sensação de pertencimento que se é possível trazer à tona o ideal de uma organização que trabalha em prol de um objetivo comum. Acerca do pertencimento, Shen (2020, p. 85-86) afirma que:

É essencial que se sintam bem, em um espaço emocionalmente seguro, para poder trazer a sua contribuição e ocupar o seu lugar de direito no ecossistema. Sendo assim, os participantes devem ser muito bem acolhidos naquela empreitada e, depois, terem a chance de encontrar seu espaço para desenvolver bem o seu trabalho com a equipe. Quanto maior a sensação de pertencimento, maior é a possibilidade de comprometimento. Se eu sinto que realmente faço parte e sou “dono” da iniciativa, tenho maior interesse em me comprometer e apresentar o meu melhor.

Desse modo, o pertencimento é capaz de conectar as pessoas em um propósito comum, criar processos de trabalho mais participativos e integrar os colaboradores de forma a compor uma verdadeira equipe. O líder, responsável por engajar e motivar seu grupo, precisa estar atento a sua forma de comunicar, que deve ser assertiva e refletir as *Soft Skills* de empatia e flexibilidade às mudanças.

A empatia, enquanto compreensão das dificuldades alheias, torna-se um verdadeiro pressuposto de flexibilidade e tolerância. Por sua vez, a inteligência emocional de todos os envolvidos no processo da implementação da cultura do *Compliance* deve ser vista como pano de fundo, uma vez que favorece o trabalho em equipe, a cooperação e o convívio social de maior qualidade.

Conclui-se, portanto, que todos esses fatores podem estar intimamente ligados com a efetividade da disseminação da cultura do *Compliance*, uma vez os processos de mudança exigem a colaboração, o engajamento e a resiliência de todos os envolvidos.

4 A PROTEÇÃO DE DADOS NO BRASIL E A LEI GERAL DE PROTEÇÃO DE DADOS (LEI N. 13.709/18)

4.1 A evolução da proteção de dados no Brasil e a Lei Geral de Proteção de Dados

Por muito tempo, as questões relacionadas à proteção de dados no Brasil eram associadas somente ao direito à privacidade e ao direito do consumidor, tendo em vista que não havia uma legislação específica sobre o tema. Assim, é possível dizer, de acordo com Krieger (2019, p. 62), que a Constituição Federal de 1988 foi o primeiro instrumento legal no Brasil a garantir segurança jurídica aos titulares de dados pessoais, ainda que de maneira tácita.

Desse modo, a Constituição Federal (BRASIL, 1988) elencou, dentre as garantias fundamentais, a proteção ao direito à inviolabilidade da intimidade, da vida privada, da honra e da imagem das pessoas (art. 5º, inciso IX) e o direito à inviolabilidade ao sigilo da correspondência e das comunicações telegráficas, de dados e das comunicações telefônicas (art. 5º, inciso XII). Além disso, a Carta Magna instituiu o remédio constitucional intitulado *habeas data* (art. 5º, LXXII), que garante o acesso e retificação de dados individuais (BRASIL, 1988). Nesse sentido, dispõe o art. 5º da CF/88 (BRASIL, 1988) que:

Art. 5º Todos são iguais perante a lei, sem distinção de qualquer natureza, garantindo-se aos brasileiros e aos estrangeiros residentes no País a inviolabilidade do direito à vida, à liberdade, à igualdade, à segurança e à propriedade, nos termos seguintes:

(...)

IX - é livre a expressão da atividade intelectual, artística, científica e de comunicação, independentemente de censura ou licença;

(...)

XII - é inviolável o sigilo da correspondência e das comunicações telegráficas, de dados e das comunicações telefônicas, salvo, no último caso, por ordem judicial, nas hipóteses e na forma que a lei estabelecer para fins de investigação criminal ou instrução processual penal;

(...)

XIV - é assegurado a todos o acesso à informação e resguardado o sigilo da fonte, quando necessário ao exercício profissional;

(...)

LXXII - conceder-se-á *habeas data*:

a) para assegurar o conhecimento de informações relativas à pessoa do impetrante, constantes de registros ou bancos de dados de entidades governamentais ou de caráter público;

b) para a retificação de dados, quando não se prefira fazê-lo por processo sigiloso, judicial ou administrativo;

Por seu turno, a ação de *habeas data* teve seu cabimento restringido aos dados constantes em bancos de dados públicos, o que determina uma “influência da experiência

européia ou norte-americana relativa à proteção de dados pessoais já em pleno desenvolvimento à época” (DONEDA, 2011, p. 104).

Assim, diante do cabimento específico da ação de *habeas data*, referente somente aos dados públicos, mostrou-se necessário outro dispositivo normativo que abrangesse outros tipos de dados a não ser os públicos, como foi o caso dos dados dos consumidores. Nesse sentido, de acordo com Bioni (2020, p. 31) “a ação constitucional de *habeas data*, no entanto, mesmo após a sua regulamentação pela Lei 9.507/1997, não logrou enfrentar os desafios proporcionados pelo crescente tratamento de dados pessoais na Sociedade da Informação”.

Assim, nas palavras de Krieger (2019, p. 63), “outras normas passaram a colocar a proteção dos dados em suas previsões (implícita ou explicitamente), destacando-se, seguindo a linha cronológica, o Código de Defesa do Consumidor de 1993”. Com isso, o Código de Defesa do Consumidor, ao estabelecer princípios de proteção ao consumidor, acabou concentrando um volume considerável de demandas relacionadas a dados pessoais (BIONI, 2020, p. 33).

De fato, ao analisar o art. 43 do Código de Defesa do Consumidor (BRASIL, 1990) é possível perceber o cuidado com o consumidor no tocante ao direito de controle de seus dados, “de modo que fosse ele capaz de autodeterminar as suas próprias informações” (KRIEGER, 2019). O § 5º do dispositivo explana de maneira clara tal preocupação, veja-se:

Art. 43. O consumidor, sem prejuízo do disposto no art. 86, terá acesso às informações existentes em cadastros, fichas, registros e dados pessoais e de consumo arquivados sobre ele, bem como sobre as suas respectivas fontes.

§1º Os cadastros e dados de consumidores devem ser objetivos, claros, verdadeiros e em linguagem de fácil compreensão, não podendo conter informações negativas referentes a período superior a cinco anos.

§2º A abertura de cadastro, ficha, registro e dados pessoais e de consumo deverá ser comunicada por escrito ao consumidor, quando não solicitada por ele.

§3º O consumidor, sempre que encontrar inexatidão nos seus dados e cadastros, poderá exigir sua imediata correção, devendo o arquivista, no prazo de cinco dias úteis, comunicar a alteração aos eventuais destinatários das informações incorretas.

§4º Os bancos de dados e cadastros relativos a consumidores, os serviços de proteção ao crédito e congêneres são considerados entidades de caráter público.

§5º Consumada a prescrição relativa à cobrança de débitos do consumidor, não serão fornecidas, pelos respectivos Sistemas de Proteção ao Crédito, quaisquer informações que possam impedir ou dificultar novo acesso ao crédito junto aos fornecedores.

§6º Todas as informações de que trata o caput deste artigo devem ser disponibilizadas em formatos acessíveis, inclusive para a pessoa com deficiência, mediante solicitação do consumidor. (grifo nosso).

Assim, tal dispositivo mostra-se de extrema relevância no contexto da proteção dos dados pessoais, visto que, além de dar o devido suporte jurídico ao consumidor no tocante à proteção dos dados pessoais, abre espaço para a edição da Lei do Cadastro Positivo, outro marco

legislativo na construção da proteção de dados pessoais no Brasil. Na perspectiva de Bioni (2020, p. 33):

Particularmente, o art. 43 do mencionado Código, que se aplica aos bancos de dados de proteção ao crédito, foi e é largamente utilizado de forma a consolidar o entendimento acerca da existência do direito do consumidor sobre seus dados pessoais, de maneira, inclusive, a fomentar outro debate, acerca do registro de dados sobre operações financeiras do consumidor, que acabou canalizado para a edição de legislação específica, a Lei 12.414/2011, conhecida como a Lei do Cadastro Positivo.

Por sua vez, a Lei do Cadastro Positivo – Lei n. 12.414/2011, “foi a primeira normativa brasileira concebida a partir de conceitos e de uma sistemática comum à tradição de proteção de dados, que já estava consolidada em outros países” (BIONI, 2020). Nessa perspectiva, a referida lei estabelece conceito de dados sensíveis e de princípios importantes, dentre eles a finalidade, transparência, minimização, dentre outros (BIONI, 2020).

Além disso, a Lei do Cadastro Positivo, sob a perspectiva de Mendes (2014), foi responsável por consolidar o consentimento como requisito necessário para o compartilhamento lícito de dados. No entanto, como indica Bioni (2020) a sua importância não é determinante para a formação da cultura jurídica da proteção de dados.

Mais adiante, o Marco Civil da Internet – Lei n. 12.965/2014, ao estabelecer princípios, garantias, direitos e deveres para o uso da internet no Brasil, em seu artigo 1º (BRASIL, 2014), foi a legislação responsável por implementar diversos procedimentos relacionados ao uso de dados pessoais, de modo que, sob a perspectiva de BIONI (2020), acenou para a legislação própria sobre a proteção de dados.

Tendo em vista a amplitude do assunto e a necessidade da criação de uma lei que tratasse especificamente sobre a proteção de dados no Brasil, foi criado o Projeto de Lei n. 55/2018 (ALENCAR, 2018), que deu origem à Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais – Lei n. 13.709/2018, incluindo o Brasil “para o rol de mais de 100 países que hoje podem ser considerados adequados para proteger a privacidade e o uso de dados”, como aponta [Monteiro, 2018].

Sabe-se que a LGPD foi baseada nos dispositivos da *General Data Protection Regulation* (GDPR), criada em 2015 pelo direito europeu e responsável por colocar o consentimento e a manifestação de vontade do titular de dados em destaque (BIONI, 2020, p. 120). Fato é que essa inspiração influenciou fortemente o papel do consentimento como vetor principal da LGPD, apesar do dispositivo prever também outras hipóteses (art. 7º da LGPD) de tratamento de dados (BIONI, 2020, p. 131).

De modo geral, a LGPD apresenta-se como instrumento normativo inovador, sendo a responsável por estruturar conceitos e princípios próprios acerca da proteção de dados, de forma que “não cumpre essa tarefa meramente com a absorção de elementos anteriormente presentes em nosso ordenamento” (BIONI, 2020, p. 37).

Como consequência, todas as transformações e inovações decorrentes da nova legislação fizeram emergir um outro problema que vem sendo enfrentado por todas as empresas que passam pelo processo de coleta e armazenamento de dados: a adequação aos requisitos e diretrizes elencados na LGPD.

Nesse cenário, é de extrema relevância haver um entendimento claro acerca do que seja o consentimento e quais diretrizes viáveis para a aplicação das regras de boas práticas elencadas na nova lei, visto que tais elementos, se combinados, desempenham um papel fundamental na adequação aos parâmetros estabelecidos na Lei Geral de Proteção de Dados.

4.2 O direito fundamental à Proteção de Dados e as definições legais na LGPD

Antes de se realizar qualquer consideração acerca da Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD), é importante destacar que a importância em se proteger os dados pessoais revela-se frente ao seu caráter de direito fundamental. De acordo com Bioni (2020, p. 47), a fundamentalidade do direito à proteção de dados pessoais prende-se a dois elementos, sendo eles: “a fundamentalidade em sentido material e a fundamentalidade em sentido formal”. Assim, nas palavras de Bioni (2020, p. 47):

A fundamentalidade em sentido material (aqui a ponte para com os direitos humanos) guarda direta relação com a relevância do conteúdo das posições subjetivas atribuídas pela ordem jurídica a determinado sujeito de direitos, isto é, a determinado titular, visto que, no sentido formal, um direito é tido como fundamental de acordo com o nível de robustez das garantias estabelecidas pelo constituinte.

Como visto, a fundamentalidade em sentido material guarda relação com a relevância do conteúdo frente ao titular do direito, enquanto a fundamentalidade em sentido formal guarda relação com a força desse direito garantido. Assim, a proteção dos dados pessoais está atrelada ao princípio da dignidade humana e ao direito à privacidade, visto que o respeito à individualidade de cada pessoa relaciona-se constantemente com a forma em que se dá o tratamento e a proteção dos dados pessoais dela.

Dito isso, destaca-se a recente promulgação da Emenda Constitucional n. 115, de 10 de fevereiro de 2022, que “altera a Constituição Federal para incluir a proteção de dados pessoais

entre os direitos e garantias fundamentais e para fixar a competência privativa da União para legislar sobre proteção e tratamento de dados pessoais” (BRASIL, 2022). Assim, foi inserido no “Título II – Dos Direitos e Garantias Fundamentais”, a seguinte redação no art. 5º, inciso LXXIX da Constituição Federal de 1988 (BRASIL, 1998):

Art. 5º Todos são iguais perante a lei, sem distinção de qualquer natureza, garantindo-se aos brasileiros e aos estrangeiros residentes no País a inviolabilidade do direito à vida, à liberdade, à igualdade, à segurança e à propriedade, nos termos seguintes:

(...)

LXXIX - é assegurado, nos termos da lei, o direito à proteção dos dados pessoais, inclusive nos meios digitais. (Incluído pela Emenda Constitucional nº 115, de 2022)

Fato é que as mudanças desencadeadas pela tecnologia fizeram com que o mundo passasse a utilizar as vias digitais em todas as áreas possíveis, de forma que atualmente a economia é totalmente dependente do sistema tecnológico. De acordo com Peck (2020, p. 17):

O motivo que inspirou o surgimento de regulamentações de proteção de dados pessoais de forma mais consistente e consolidada a partir dos anos 1990 está diretamente relacionado ao próprio desenvolvimento do modelo de negócios da economia digital, que passou a ter uma dependência muito maior dos fluxos internacionais de bases de dados, especialmente os relacionados às pessoas, viabilizados pelos avanços tecnológicos e pela globalização.

Como visto, tendo em vista que a economia passou a depender de fluxos internacionais de bases de dados, surgiu a necessidade de regulamentação da proteção desses dados. De fato, as pessoas estão a todo tempo utilizando as ferramentas digitais para gerirem suas vidas, de modo que depositam a proteção de seus dados pessoais, enquanto direito fundamental, no controle de pessoas alheias. Sob essa perspectiva, Bioni (2020, p. 40) destaca que “não é à toa que já há tempos se fala em um processo de digitalização dos direitos fundamentais”.

Por seu turno, conceituam-se como dados pessoais aqueles que estão relacionados a uma determinada pessoa identificada ou identificável (PECK, 2020, p. 35). O nome, sobrenome, endereço, idade, histórico de pesquisas e compras, dados ligados à saúde e à vida acadêmica, todos fazem parte do grande grupo denominado como dados pessoais, de modo que “titular” é a “pessoa a quem se refere os dados pessoais que são objeto de algum tratamento” (PECK, 2020, p. 35).

Os dados sensíveis, de acordo com Peck (2020, p. 36) são aqueles “que estejam relacionados a características da personalidade do indivíduo e suas escolhas pessoais.” A Lei Geral de Proteção de Dados (BRASIL, 2019) em seu art. 5º, inciso II, dispõe que:

Art. 5º Para os fins desta Lei, considera-se:

(...)

II - dado pessoal sensível: dado pessoal sobre origem racial ou étnica, convicção religiosa, opinião política, filiação a sindicato ou a organização de caráter religioso, filosófico ou político, dado referente à saúde ou à vida sexual, dado genético ou biométrico, quando vinculado a uma pessoa natural;

A partir da redação legal, é possível perceber que são considerados dados sensíveis todos aqueles capazes de gerar algum preconceito ou discriminação, de modo que mereçam tratamento especial frente aos demais. Isso quer dizer que o tratamento desses dados se dará de maneira mais intensificada, de modo a “reafirma-se a exigência de uma proteção especial alicerçada no princípio da dignidade da pessoa humana, cuja fundamentalidade radica e sustenta a democracia e o atual molde de Estado de Direito” (SARLET, 2020, p. 22).

A fim de conceituar e diferenciar dados pessoais de dados sensíveis, Sarlet (2020, p. 19-20), afirma que:

Daí, no sentido de analisar os contornos do mundo digital, adequado é partir da ideia de que dados pessoais são todas as informações de caráter personalíssimo caracterizadas pela identificabilidade e pela determinabilidade do seu titular, enquanto os dados sensíveis são aqueles que tratam sobre a origem racial e étnica, as convicções políticas, ideológicas, religiosas, as preferências sexuais, os dados sobre a saúde, os dados genéticos e os biométricos.

Dessa forma, enquanto os dados pessoais são capazes de identificar e determinar o seu titular, os dados sensíveis serão aqueles considerados frágeis, geralmente relacionados à saúde, etnia, ideologia, religião, política, etc.

No tocante aos agentes responsáveis pelo tratamento dos dados pessoais, a LGPD elenca o controlador, o operador e o encarregado. O controlador pode ser pessoa natural ou jurídica, de direito público ou privado, e será responsável por tomar decisões referentes ao tratamento de dados pessoais; enquanto o operador será o responsável por realizar o tratamento desses dados.

Desse modo, as atribuições do controlador e do encarregado não se confundem, tendo em vista que “o controlador que recebe os dados pessoais dos titulares de dados por meio do consentimento ou por hipóteses de exceção e o operador que realiza algum tratamento de dados pessoais motivado por contrato ou obrigação legal” (PECK, 2020, p. 37).

De acordo com Zwicker; Nascimento (2020, p. 2), o controlador “é o agente responsável por definir a finalidade do tratamento, os parâmetros de retenção de dados, os modos de coleta e de recepção de dados e, ainda, quais dados são relevantes para as operações de tratamento”.

Como visto, o papel ao ser desempenhado pelo controlador no tratamento dos dados é de extrema importância, considerando que o seu critério distinguirá até a relevância dos dados para as operações de tratamento.

Não menos importante, o operador também desempenha função relevante no contexto do tratamento, visto que “a ele compete tratar os dados segundo as orientações passadas pelo controlador” (ZWICKER; NASCIMENTO, 2020, p, 2).

Por seu turno, o encarregado, que pode ser pessoa física ou jurídica, será aquele que atuará como canal de comunicação entre o controlador, os titulares de dados pessoais e a autoridade nacional. Sua função também se mostra extremamente relevante já que a comunicação de todos os agentes é essencial para que a LGPD seja de fato aplicada.

Outro agente no tratamento de dados é a Autoridade Nacional de Proteção de Dados (ANPD), que foi criada em 2019, com a alteração da lei nº 13.709/18 por meio da promulgação da lei nº 13.853/19 (BRASIL, 2019), com a finalidade de provocar estabilidade e segurança para a aplicação da Lei Geral de Proteção de Dados.

A ANPD “tem um papel fundamental como elo entre diversas partes interessadas que vão do titular ao ente privado e ao ente público, passando pela necessidade de alinhamento com demais autoridades reguladoras e fiscalizadoras” (PECK, 2020, p. 48), sendo a responsável por assegurar a aplicabilidade da LGPD.

Como visto, a atuação dos controladores, operadores, encarregados e da ANPD é de suma importância para a que a LGPD seja de fato aplicada na prática. Todos os agentes de tratamento, devem se comprometer para que haja o fiel cumprimento da lei, sob pena de incorrerem na aplicação das sanções administrativas elencadas no art. 52 (BRASIL, 2019).

Nesse contexto, acredita-se que seja ideal que os agentes de tratamento de dados atuem de forma a aplicar as *Soft Skills* no ambiente profissional, de maneira a propagar a cultura do *Compliance*, tendo como pano de fundo as governanças corporativas, os programas de integridade e as regras de boas práticas, que deverão se tornar as regras basilares da atuação dos agentes, conforme se explorará adiante.

4.3O papel do consentimento e das regras de boas práticas da LGPD

A palavra “consentimento” aparece, pelo menos, 35 vezes na Lei Geral de Proteção de Dados. Para além de uma palavra, há quem defenda que o consentimento tenha se tornado o princípio norteador da legislação já que representa um dos instrumentos “por meio do qual o

controle sobre os dados pessoais passa a ser do próprio titular” (KRIEGER, 2019, p. 35). De acordo com Doneda (2006, p. 371):

O consentimento do interessado para o tratamento de seus dados é um dos pontos mais sensíveis de toda a disciplina de proteção de dados pessoais; através do consentimento, o direito civil tem a oportunidade de estruturar, a partir da consideração da autonomia da vontade, da circulação de dados e dos direitos fundamentais, uma disciplina que ajuste os efeitos deste consentimento à natureza dos interesses em questão.

Como visto, é através do consentimento que o titular dos dados pessoais pode assumir o controle da circulação dos seus dados. Para muitos doutrinadores o consentimento é a hipótese mais importante de autorização do tratamento dos dados pessoais, visto que é a “manifestação livre, informada e inequívoca pela qual o titular concorda com o tratamento de seus dados pessoais para uma finalidade determinada” (PECK, 2020, p. 36).

Para Bioni (2021, p. 130) o consentimento não deixou de ser o vetor principal da Lei Geral de Proteção de Dados, isso porque “a maneira pela qual a LGPD dissecou tal elemento do seu corpo normativo acabou por revelar uma forte preocupação, mais uma vez, sobre qual deve ser a carga participativa do indivíduo no fluxo de suas informações pessoais.”

Sob a perspectiva de Krieger (2019, p. 35), como medida reguladora o consentimento é capaz de autorizar e proibir atividades a serem desempenhadas acerca do tratamento de dados, dando aos indivíduos a escolha sobre o que lhes diz respeito, podendo exigir que “haja prévia comunicação, clara e transparente, acerca da finalidade do futuro tratamento dos dados”.

Desse modo, enumerado no art. 7º, inciso I da LGPD (BRASIL, 2019), o consentimento é a primeira hipótese em que poderá haver o tratamento de dados pessoais, sendo uma medida a ser tomada pelo próprio titular do dado pessoal. Desse modo, lhe é transferida a faculdade de escolha acerca do destino dos seus dados pessoais podendo, para tanto, autorizar ou proibir o tratamento. Nas palavras de Bioni (2021, p. 134), o consentimento permanece sendo o elemento nuclear da estratégia regulatória da privacidade informacional:

Em que pese ter sempre havido dúvidas em torno da racionalidade e do poder de barganha dos titulares dos dados pessoais para que eles empreendessem um controle efetivo sobre seus dados pessoais, o consentimento permaneceu sendo o elemento nuclear da estratégia regulatória da privacidade informacional.

Assim, por ser o meio pelo qual o titular controla seus dados pessoais, o consentimento pode ser encarado como elemento nuclear da LGPD. No entanto, de acordo com Carvalho, et

al. (2021, p. 501), a efetividade do consentimento para garantir o direito dos titulares de dados pessoais à autodeterminação informativa tem sido questionada, de modo que para os autores:

Especialistas em privacidade ao redor do mundo, em especial seus maiores representantes, tem se dado conta de que, num mundo de computação ubíqua e pervasiva, no qual os fluxos e usos de dados são cada vez mais complexos, o consentimento tem perdido paulatinamente seu significado (ou significância). A expressão mais utilizada para descrever esse fenômeno é a “diluição do consentimento”

Acredita-se que o consentimento tenha perdido sua importância, tendo em vista o aumento da complexidade do fluxo e do uso dos dados. Nesse contexto, para Carvalho, et al. (2021, p. 516), uma proposta de solução é o relaxamento da centralidade consentimento:

O conceito é o de utura normativa que foque menos no consentimento estruma *ex-ante* para o tratamento de dados pessoais, e mais em fazer que se assegure o uso ético de dados pessoais, bem como a responsabilidade e o comprometimento dos controladores dos dados. É o caminho que nos parece mais realista e promissor. É o caminho da conformidade por meio da ética e da utilização justa dos dados pessoais.

Um possível caminho realista e promissor para a segurança da proteção dos dados pessoais é a aplicação da ética. Por meio da ética dos envolvidos no controle e no tratamento dos dados pessoais, é que se pode se garantir uma utilização justa e segura desses dados. A responsabilidade e o comprometimento desses agentes devem ser basilares nesse contexto.

De fato, serão os agentes de tratamento os responsáveis por adotar as medidas de segurança, técnicas e administrativas que proporcionarão a segurança dos dados pessoais de acessos não autorizados e de qualquer outra forma de tratamento inadequado ou ilícito, de modo que qualquer pessoa que intervenha em alguma das fases do tratamento, obriga-se a garantir a segurança dos dados pessoais, conforme dispõem os artigos 46 e 47 da LGPD (BRASIL, 2019).

Ainda no contexto da segurança, de acordo com o art. 48 da LGPD, o controlador também terá um papel fundamental, visto que será ele o responsável por comunicar a ANPD, e o titular sobre as ocorrências que possam acarretar risco ou dano relevante; de modo que deverá mencionar, na comunicação, a descrição da natureza dos dados, informações sobre os titulares envolvidos, riscos relacionados ao incidente, além de medidas que poderão ser adotadas para os riscos serem mitigados (BRASIL, 2019).

A ANPD, após comunicada, verificará a gravidade do incidente, poderá determinar ao controlador que este divulgue amplamente o fato nos meios de comunicação e tome medidas para reverter ou mitigar os efeitos do incidente, conforme dispõe o § 2º do art. 48 da LGPD. A LGPD também determina, em seu art. 49, que os sistemas utilizados para o tratamento de dados

devam ser estruturados de forma a garantir os requisitos de segurança, aos padrões de boas práticas e de governança e aos princípios elencados na lei (BRASIL, 2019).

Assim, tendo em vista a importância atribuída pela LGPD aos papéis a serem desempenhados pelos agentes de tratamento, é crucial que estes ajam com observância aos princípios elencados na lei, à ética e as regras de boas práticas.

É neste momento que se ressalta a relevância do Capítulo VII, Seção II da Lei Geral de Proteção de Dados, que estabelece as diretrizes essenciais acerca das Boas Práticas e da Governança. De acordo com o art. 50 da LGPD (BRASIL, 2019):

Art. 50. Os controladores e operadores, no âmbito de suas competências, pelo tratamento de dados pessoais, individualmente ou por meio de associações, poderão **formular regras de boas práticas e de governança que estabeleçam as condições de organização, o regime de funcionamento, os procedimentos, incluindo reclamações e petições de titulares, as normas de segurança, os padrões técnicos, as obrigações específicas para os diversos envolvidos no tratamento, as ações educativas, os mecanismos internos de supervisão e de mitigação de riscos** e outros aspectos relacionados ao tratamento de dados pessoais. (grifo nosso)

De acordo com Soler (2022, p. 33), por “condições de organização”, entende-se que os controladores e operadores deverão determinar quem é o agente, quais são suas atividades e quem serão os responsáveis pela proteção de dados; enquanto por “regime de funcionamento” entende-se a determinação de como os dados serão tratados e como será realizado o cumprimento da LGPD.

Os procedimentos, incluindo reclamações e petições de titulares devem ser detalhados com a “forma de exercícios dos direitos dos titulares dos titulares e demais documentos que demonstram o cumprimento da LGPD, como o relatório de impacto e mapeamento” (SOLER, 2022, p. 33). Por sua vez, as normas de segurança devem efetivamente proteger os dados, de modo que os padrões técnicos devam adotar patamares mínimos de proteção e se adequar à essas normas.

Ainda sob a perspectiva de Soler (2022, p. 33), devem-se elaborar documentos específicos, acompanhados de informações sobre incidentes de segurança e dos padrões técnicos para que haja o cumprimento das demais previsões da LGPD, abordando as obrigações específicas para os diversos envolvidos no tratamento e os mecanismos internos de supervisão e de mitigação de riscos.

Por fim, destaca-se a importância das ações educativas, que poderão se dar por meio de treinamentos para todos os colaboradores, de modo a propagarem-se as atualizações das normas de proteção de dados. Nesse contexto, o *Compliance* aliado aos preceitos das *Soft Skills* será

crucial, visto que a disseminação da cultura de proteção de dados só será desenvolvida com o real engajamento dos agentes e de todos os envolvidos no tratamento dos dados.

Nesse sentido, são exigências mínimas elencadas na LGPD que a implementação de um programa de governança em proteção de dados observe as seguintes condições (BRASIL, 2019):

- a) **demonstre o comprometimento do controlador em adotar processos e políticas internas que assegurem o cumprimento, de forma abrangente, de normas e boas práticas relativas à proteção de dados pessoais;**
- b) seja aplicável a todo o conjunto de dados pessoais que estejam sob seu controle, independentemente do modo como se realizou sua coleta;
- c) seja adaptado à estrutura, à escala e ao volume de suas operações, bem como à sensibilidade dos dados tratados;
- d) estabeleça políticas e salvaguardas adequadas com base em processo de avaliação sistemática de impactos e riscos à privacidade;
- e) **tenha o objetivo de estabelecer relação de confiança com o titular, por meio de atuação transparente e que assegure mecanismos de participação do titular;**
- f) esteja integrado a sua estrutura geral de governança e estabeleça e aplique mecanismos de supervisão internos e externos;
- g) conte com planos de resposta a incidentes e remediação; e
- h) seja atualizado constantemente com base em informações obtidas a partir de monitoramento contínuo e avaliações periódicas; (grifo nosso)

Desse modo, destaca-se a exigência da lei como requisito para a implementação de programa de governança em privacidade o comprometimento do controlador, que deverá adotar processos e políticas internas que assegurem a observância das normas de boas práticas relativas à proteção de dados pessoais e o fortalecimento da confiança com o titular, assegurando os mecanismos para sua participação.

No que tange a participação da Autoridade Nacional de Proteção de Dados (ANPD), sua atuação será fundamental para o cumprimento das regras de boas práticas, pois ela poderá solicitar que a organização demonstre a efetividade de seu programa de governança (Art. 50, § 2º, inciso II); reconhecer e divulgar as regras de boas práticas e de governança (Art. 50, § 3º) e, talvez, o papel de maior relevância; estimular a adoção de padrões técnicos que facilitem o controle pelos titulares dos seus dados pessoais (BRASIL, 2019).

Como visto, é imprescindível que os controladores e operadores definam claramente o que serão as regras de boas práticas e governança, já que tal definição será determinante no cumprimento das regras da LGPD como um todo. De acordo com Cardoso (2021):

O estabelecimento de tais regras traz benefícios concretos não apenas para os agentes do referido setor, mas para a própria Autoridade Nacional de Proteção de Dados – ANPD, que passa a contar com balizas adicionais para que haja efetivo – e adequado, inclusive em termos de custo-efetividade – cumprimento das regras de privacidade e proteção de dados estabelecidas pela LGPD.

Portanto, a fim de haver o efetivo cumprimento das exigências da LGPD, será crucial a implementação de um programa especializado de *Compliance*, que atue não tão somente com base no instituto do consentimento, mas sim com uma estrutura com boa base ética e regras bem definidas de boas práticas e governança.

Por fim, conclui-se que, para a disseminação da cultura de proteção de dados, os profissionais precisarão ter pleno conhecimento da norma e da sua aplicabilidade, de modo que a atuação dos agentes de tratamento de dados deverá ser preenchida de profissionalismo, engajamento e preocupação com o objetivo final da LGPD, que é a proteção dos dados pessoais de seus titulares.

5. A RELAÇÃO ENTRE O COMPLIANCE, A LEI GERAL DE PROTEÇÃO DE DADOS E AS *SOFT SKILLS*

5.1 Os programas de *Compliance* com foco na adequação à Lei Geral de Proteção de Dados

Compliance Digital foi a expressão escolhida para designar um programa especializado que vise a conformidade de uma série de diretrizes normativas jurídicas com fundo digital. De acordo com Carvalho, et al. (2021, p. 502), a conduta de estudar as formas e métodos de conformidade, “toma relevo nos casos em que os aspectos éticos e comportamentais associados às leis de ‘fundo digital’ sejam acentuados”.

Assim, ao passo em que houve a publicação da Lei Geral de Proteção de Dados com suas respectivas normas de boas práticas, diretrizes de conformidade e sanções, foram também despertadas uma série de preocupações dentro das corporações e suas esferas organizacionais que, a grosso modo, buscam os caminhos práticos a serem trilhados para que haja a adequação.

Apesar da publicação da LGPD ter ocorrido no ano de 2019, as sanções administrativas previstas em seus arts. 52, 53 e 54 passaram a entrar em vigor somente em agosto de 2020 (Art. 65, inciso I-A da LGPD), o que reacendeu os debates acerca do tratamento de dados e as possíveis penalidades decorrentes das falhas de segurança.

Vale destacar que, conforme o Art. 52, caput, da LGPD (BRASIL, 2019), dentre as possíveis sanções estão: (i) a advertência; (ii) multa simples; (iii) multa diária; (iv) publicização da infração; (v) bloqueio dos dados pessoais; (vi) eliminação dos dados pessoais; (viii) suspensão parcial do funcionamento do banco de dados; (ix) suspensão do exercício da atividade de tratamento dos dados pessoais e, por fim, (x) proibição total do exercício de atividades relacionadas a tratamento de dados.

Desse modo, é urgente que as empresas adotem programas de *Compliance* especializados em proteção de dados, que busquem dar segurança aos seus próprios clientes. Para além da questão financeira e reputacional, “a matéria é crucial para o desenvolvimento de negócios baseados no processo e fluxo de dados pessoais (economia baseada em dados)” (CARVALHO; et al. 2021, p. 503).

Além disso, a implementação completa de um programa de *Compliance* leva tempo e requer uma estruturação organizacional profunda, visto que o comportamento dos responsáveis pelo tratamento de dados pessoais será determinante para que o mecanismo seja de fato efetivo. Nesse contexto, pode-se dizer que as regras de boas práticas e as políticas de governança serão

as próprias bases estruturais do programa de *Compliance*. Nesse sentido, de acordo com Lima (2020, p. 364), os institutos poderão até ser sinônimos:

Nesse compasso, o legislador brasileiro teve cuidado especial na delimitação de vasto rol de obrigações relacionadas à definição da governança de T.I. e das boas práticas, naquilo que aqui nomeamos de “*compliance* digital”: impõe-se, por força do disposto no §1º do artigo 50, atenção redobrada à natureza, ao escopo, à finalidade e à probabilidade, bem como à gravidade dos riscos e dos benefícios decorrentes de tratamento de dados do titular.

Em uma perspectiva pragmática, o primeiro passo a ser trilhado pela empresa para a criação de um programa de adequação perante a LGPD é a observação da boa-fé e dos princípios elencados na lei, de modo que a base estrutural do mecanismo sempre esteja alinhada à própria base estrutural da LGPD.

Desse modo, dispõe o art. 6º da referida norma que as atividades de tratamento de dados deverão observar os princípios da (i) finalidade, (ii) adequação, (iii) necessidade, (iv) livre acesso, (v) qualidade dos dados, (vi) transparência, (vii) segurança, (viii) prevenção, (ix) prevenção, (x) não discriminação e, por fim, (x) responsabilização e prestação de contas (BRASIL, 2019).

O princípio da finalidade está intimamente ligado à condição de que o tratamento de dados aconteça de forma específica com os propósitos específicos que foram informados ao titular, enquanto o princípio da adequação pressupõe haver compatibilidade de tratamento de acordo com o seu contexto, e o princípio da necessidade pressupõe que haja limitação do tratamento, de forma que este se dê sem exceder às finalidades (Art. 6º da LGPD).

Por sua vez, o princípio do livre acesso é a garantia aos titulares que estes conseguirão consultar seus dados em sua integralidade, de forma descomplicada e gratuita. Já a qualidade, é a garantia de que os dados estarão claros, exatos e atualizados para o cumprimento de seu tratamento (Art. 6º da LGPD).

Ainda conforme art. 6º da Lei n. 13.709/18, os princípios da transparência e segurança, representam, respectivamente, a garantia aos titulares, “de informações claras, precisas e facilmente acessíveis sobre a realização do tratamento e os respectivos agentes de tratamento, observados os segredos comercial e industrial” e de “utilização de medidas técnicas e administrativas aptas a proteger os dados pessoais de acessos não autorizados e de situações acidentais ou ilícitas de destruição, perda, alteração, comunicação ou difusão” (BRASIL, 2019).

Por fim, a prevenção é a adoção de medidas para prevenir danos, enquanto a não discriminação é a impossibilidade da realização de tratamento de dados para fins ilícitos ou

abusivos e a responsabilização e prestação de contas está vinculada à atividade dos agentes, que deverão demonstrar a adoção de medidas eficazes e capazes de comprovar a observância e êxito das normas de proteção de dados.

Além dos princípios, outros pilares deverão ser adotados, como o canal de denúncias, por exemplo. Para Franco (2020, p. 446), diferentes tipos de canais de denúncias poderão ser adotados, podendo ser privados ao público interno ou abertos ao público externos, e anônimos ou não. Para os autores, “o canal pode, ainda, ser administrado por equipe interna com uso de ferramenta própria ou de plataforma contratada, ou totalmente administrado por consultoria externa à empresa” (FRANCO, 2020, p. 446).

No entanto, a forma como se dará a coleta das denúncias decidirá quem deverá agir diante da imputação de irregularidade, uma vez que, se a denúncia ocorrer dentro da própria empresa e seus mecanismos próprios, o responsável será o controlador; e se a denúncia ocorrer por consulta externa, estaremos diante de uma operadora (FRANCO, 2020, p. 446).

Para que o canal de denúncias se torne um instrumento efetivo para o cumprimento das normas da LGPD, é viável que tais canais sejam específicos para “(i) denúncias de assédio e temas correlatos, que podem ser direcionados a um determinado setor, como, por exemplo, o de Recursos Humanos; e (ii) denúncias de condutas mais diretamente ligadas a governança, corrupção e outras” (Franco, 2020, p. 448).

Além disso, outras medidas também deverão ser tomadas, como o relatório de impacto (*data protection impact assessment* – DPIA), que consiste em uma avaliação dos impactos e riscos ligados ao tratamento de dados pessoais, além da transparência, anonimato, sigilo, coleta menos intrusiva, estabelecer prazo para retenção de dados e adotar uma política segura de informação sobre o tratamento de dados (Franco, 2020, p. 448).

5.2O papel das *Soft Skills* na efetividade do *Compliance* no tratamento de dados no Brasil

A *Soft Skill* de liderança é a habilidade de inspirar, reunir e estimular as pessoas, de forma que estas se sintam seguras e confiantes no desempenho de determinada demanda. De acordo com Hunter (2004, p. 25), a liderança é “a habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasticamente visando atingir os objetivos identificados como sendo para o bem comum”.

Em um contexto organizacional, a empresa precisa contar com diferentes tipos de profissionais, cada qual desempenhando seus respectivos trabalhos e funções. É natural que as

pessoas sejam diferentes e busquem objetivos distintos ao longo de suas atividades pessoais e profissionais. Nesse cenário, o líder desempenha um papel único, uma vez ser o responsável por diluir os interesses de todos de forma a unificá-los em prol dos interesses da organização.

A disseminação da cultura do *Compliance*, por sua vez, dependerá de todos os pontos de acesso entre a empresa e seus colaboradores, em que o líder terá um papel primordial. Para Franco (2020, p. 94), “uma das responsabilidades do *Compliance* é trabalhar com os líderes para ajuda-los a entender, promover e demonstrar seu compromisso com Ética e *Compliance*.”

De acordo com o Guia emitido pelo U.S. Department of Justice (Avaliação of Corporate Compliance Programs):

Os líderes da empresa, o conselho de administração e os executivos definem o tom para toda a empresa. Os procuradores devem examinar até que ponto a alta administração articulou claramente os padrões éticos da empresa, transmitiu-os e divulgou-os de forma clara inequívoca, e demonstrou aderência rigorosa através do exemplo.

Como visto, a importância dos líderes, conselheiros e executivos é fundamental para a articulação, transmissão e divulgação dos padrões éticos. Desse modo, o profissional do *Compliance*, deverá trabalhar com esse líder para que ele se atente ao possível impacto de suas ações no comportamento das pessoas, de modo a identificar “as ações necessárias para resolver qualquer área de preocupação” (FRANCO, 2020, p. 95).

De toda forma, é importante ressaltar que a efetividade do *Compliance* dependerá de diversos fatores. No que tange a comunicação, tendo em vista o contexto de tecnologia atual, é possível ao líder da empresa gravar minivídeos sobre os temas definidos do plano de comunicação; além da realização de reuniões plenárias com todos os funcionários, em que o líder incluirá mensagens sobre o compromisso de Ética e *Compliance* (FRANCO, 2020, p. 97).

Na disseminação da cultura do *Compliance*, é pertinente realizar a indagação de como engajar pessoas para que estas cumpram as normas corporativas e exercitem os valores e propósitos do *Compliance* sem haver a preocupação de retaliação e, mais que isso, refletir sobre como fazer os colaboradores adotarem as práticas em seu comportamento de forma natural (FRANCO, 2020, p. 102).

De antemão, é necessário um mapeamento e um diagnóstico com o objetivo de entender a situação da empresa e como a cultura organizacional está presente nas atitudes dos seus colaboradores. Nesse contexto, a importância do líder será fundamental. Franco, (2020, p. 107), ressalta que:

Importante também será a participação efetiva da alta liderança, também falando sobre o tema aos colaboradores, seja por meio de comunicado interno, por e-mail, por vídeo ou qualquer outra forma de atingir o maior número de colaboradores, visando a trazer o envolvimento e o engajamento de todos.

A influência do líder deve perfazer-se por meio das falas e na inserção do tema em todos os lugares, transformando assim, a cultura do *Compliance* em algo natural. Para Franco (2020, p. 111), “nada melhor, assim, do que utilizar-se dos mecanismos de comunicação e treinamento, pilar essencial para disseminação da cultura do compliance”.

Entretanto, é essencial que não somente as pessoas nas posições de gestores e líderes contribuam efetivamente com a propagação das informações e da cultura, mas também todos os colaboradores tenham a noção e a percepção do quanto o seu papel individual é importante no sucesso da organização como um todo. Assim, é de extrema importância as habilidades pessoais denominadas *Soft Skills* estarem presentes no comportamento de todos ou, senão, de boa parte dos integrantes da organização.

Na área da tecnologia em si, por ser demandado dos profissionais um conhecimento extremamente técnico, é possível ocorrer alguma lacuna no tocante à importância das relações humanas. Franco (2020, p. 313), por meio da narrativa “*Crise na área de TI – Tecnologia de Informação de uma grande Multinacional*”, ilustra bem a hipótese explanada:

Neste exemplo, citamos um profissional da área de TI, muito bom tecnicamente e reconhecido como um verdadeiro gênio em sua área de atuação por ser exímio conhecedor de uma determinada linguagem de computador mais antiga, mas bastante utilizada no parque informático da empresa na qual trabalhava. Entretanto, era de difícil trato e elevava a voz nas discussões de equipe, assim como dava feedbacks negativos em público humilhando os seus subordinados sempre que algo saía errado. Estes constantemente eram vistos chorando e reclamando de tal comportamento, havendo alguns que chegaram a apresentar transtornos como depressão e síndrome de *burn out*.

Depois de algum tempo, vários começaram a pedir demissão, e, em entrevistas de desligamento, começaram a reclamar da característica do chefe. Eles diziam que de forma geral o profissional era uma boa pessoa, mas trabalhar com ele mostrava-se impossível.

Também trouxeram relatos de que as broncas e humilhações não faziam sentido, tendo em vista que a equipe sempre foi determinada e focada nos desafios e objetivos da empresa.

Com o início dos desligamentos, foi iniciada a investigação do caso.

Conforme narrado, o chefe da tecnologia da informação, apesar de ser reconhecido por ser um profissional técnico e muito qualificado, não era uma pessoa de bom trato com os demais colaboradores da equipe. As broncas e humilhações fizeram com que vários integrantes do grupo pedissem demissão, o que gerou por consequência a necessidade de uma investigação e análise do caso, conforme expõe Franco (2020, p. 313):

Análise: Um histórico dos profissionais da área bem como do gestor foi solicitado de forma protegida para a área de Recursos Humanos, buscando compreender melhor o perfil dos colaboradores e as características gerais do gestor. De fato, identificou-se que os colaboradores, de forma geral, atendiam aos padrões e metas estipulados pela organização, bem como eram avaliados de forma justa e objetiva pelo gestor denunciado. A pesquisa de clima, de maneira geral, era positiva, mas foi possível ver um desgaste entre a equipe e seu líder ao longo dos três anos coletados. Durante as entrevistas, viu-se que não havia nenhum fator pessoal que justificasse as agressões, mas o líder não se mostrou sensibilizado logo de início com o caso relatado. Justificou que a pressão era intensa e que a equipe precisava ser mais forte para entregar o que precisava. Também indicou que havia solicitado ao Recursos Humanos a contratação de três novos profissionais, mais *seniors*, para compor o seu time, mas esse processo não havia sido aprovado. Percebeu-se que as agressões, apesar de fazerem muito mal aos colaboradores agredidos, não vinham de uma má-fé do gestor e sim de uma incapacidade técnica e emocional para lidar com os problemas existentes. Também se viu que a *business partner* responsável pela área havia negligenciado esse suporte, algo que dificultou ainda mais a situação.

Assim, na investigação foi identificado um desgaste entre a equipe e o líder que, por sua vez, não se mostrou sensibilizado com os casos relatados. Dessa forma, a área de Recursos Humanos identificou que as agressões não eram praticadas de má-fé pelo chefe de TI, mas que este possuía uma incapacidade emocional para lidar com problemas dos integrantes da equipe. Desse modo, a empresa identificou o problema e adotou um plano de ação (FRANCO, 2020, p. 313):

A empresa, ao final, identificou a gestão por injúria, puniu o profissional com uma advertência escrita, mas também buscou remediar a situação colocando-o em um treinamento interno de liderança em momentos de crise, bem como reavaliou tanto a negativa nas contratações solicitadas como o papel do *business partner* no processo. Em algum tempo auditou-se a área e o comportamento de seu chefe e percebeu-se uma mudança positiva de cenário, indicando que o plano de ação foi o correto.

Assim, após um treinamento interno de liderança foi constatada uma mudança positiva no cenário. A partir da narrativa, é possível extrair diversas conclusões de cunho significativo no contexto da discussão. É notável a importância das habilidades interpessoais na condução das demandas e na convivência com os demais. O autor Rosenberg (2006, p. 74), narra uma situação semelhante em sua obra “Comunicação Não-Violenta”:

Os benefícios de enriquecer o vocabulário de nossos sentimentos são evidentes não apenas em relacionamentos íntimos, mas também no mundo profissional. Certa vez, fui contratado para dar consultoria aos membros do departamento de tecnologia de uma grande empresa suíça, incomodados com a descoberta de que os funcionários de outros departamentos os estavam evitando. Quando se perguntou aos outros funcionários o porquê, eles responderam: “Detestamos ir lá consultar aquelas pessoas. É como falar com um bando de máquinas!” O problema diminuiu depois que passei algum tempo com os membros do departamento de tecnologia e os estimei a expressar mais sua humanidade na comunicação com os colegas.

Conforme narrado pelo autor, os funcionários do departamento de tecnologia eram evitados pelos outros colaboradores da empresa; problema que foi amenizado após a sugestão de uma comunicação mais humana com os colegas. As *Soft Skills* de inteligência emocional, a comunicação assertiva e a empatia, por exemplo, são habilidades capazes de aproximar as pessoas de forma e tornarem mais fluídas as resoluções dos conflitos.

Na disseminação da cultura do *Compliance*, é essencial os envolvidos estarem abertos às mudanças e tenham consciência da importância da implementação do programa, visto que este será o responsável por garantir o direito fundamental à proteção de dados pessoais assegurado pela Constituição Federal.

A inteligência emocional, quando relacionada aos relacionamentos interpessoal e intrapessoal, torna-se uma facilitadora das relações humanas. A empatia, enquanto sentimento de compreensão das vivências e dificuldades do próximo, aproxima as pessoas e cria uma verdadeira rede de apoio e harmonia na dinâmica das interações humanas.

A resiliência, tolerância ao estresse e flexibilidade, enquanto habilidades positivas que permitem às pessoas lidarem com menos cobrança com as assertividades do dia-a-dia, proporcionam relações mais fluídas e mais abertas às mudanças inerentes na vida profissional.

A comunicação assertiva, enquanto facilitadora das interações humanas, age como uma verdadeira habilidade preventiva e repressiva de adversidades que podem decorrer de uma interpretação incoerente ou diversa daquela que de fato corresponde ao contexto fático.

Portanto, observa-se que as *Soft Skills* como um todo, terão um papel fundamental na implementação dos programas de *Compliance* com foco na LGPD, uma vez que são habilidades imprescindíveis pela disseminação da cultura organizacional de uma empresa, pelo engajamento dos colaboradores em cumprirem suas funções de forma correta e íntegra e por representarem um meio eficaz de controle da harmonia entre os colaboradores da empresa.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O compartilhamento e o processamento massivo de dados pessoais parecem ter trazido uma série de violações e abusos por parte de indivíduos e empresas, que passaram a utilizar esses dados de maneira ilícita. Assim, tendo em vista a dimensão alcançada pela temática da proteção de dados, fez-se necessária a promulgação da Lei n. 13.709/2018 (BRASIL, 2018).

Nesse contexto, a Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD) foi a responsável por aperfeiçoar o regulamento sobre o processamento de dados no Brasil, na medida em que dispôs sobre o tratamento de dados pessoais, inclusive nos meios digitais, por pessoal natural ou pessoa jurídica de direito público ou privado, com o objetivo de proteger os direitos fundamentais de liberdade e de privacidade e o livre desenvolvimento da personalidade da pessoa natural (BRASIL, 2018).

No entanto, juntamente à chegada de uma nova lei, estão as preocupações de origem prática para haver adequação, tendo em vista, principalmente, as sanções que a LGPD prevê. O *Compliance*, enquanto instrumento que busca a conformidade às leis, normas e regulamentos internos, é o meio pelo qual as empresas têm garantido um alinhamento com os próprios propósitos da atividade empresarial.

Como visto, o *Compliance* atua com base na confiança, transparência, equidade, lealdade, prestação de contas e responsabilização dos gestores e subordinados. Alinhado aos preceitos internos, o programa facilita o gerenciamento da empresa e proporciona segurança aos gestores e colaboradores da organização.

De todo modo, é importante que todos os colaboradores estejam abertos a receber as orientações corretas sobre as intenções da organização ao implementar o *Compliance*, tendo em vista esse ser o pressuposto de uma implementação efetiva da ferramenta. Serão os colaboradores os responsáveis pelo cumprimento e disseminação da cultura do *Compliance*.

Por outro lado, dentre as novidades trazidas pela LGPD, está a determinação de que os controladores e operadores deverão formular as regras de boas práticas e de governança que estabeleça condições de organização, regime de funcionamento, procedimentos, normas de segurança, padrões técnicos, ações educativas, mecanismos internos de supervisão e mitigação de riscos para que haja êxito na aplicação da lei.

Além disso, a LGPD dispõe dentre outros requisitos para a implementação de um programa de governança de proteção de dados, que o controlador adote processos e políticas internas que assegurem o cumprimento de normas e boas práticas e tenha como objetivo o estabelecimento de relação de confiança com o titular dos dados pessoais.

Nesse contexto, a ética dos agentes de tratamento de dados será fundamental para garantir a utilização justa e segura dos dados pessoais. Além disso, as *Soft Skills* de liderança, inteligência emocional, empatia, comunicação assertiva, escuta ativa, resiliência, tolerância ao estresse e a flexibilidade, por tratarem de habilidades interpessoais que facilitam a condução da vida profissional, tornam mais fluídas as relações humanas.

O *Compliance* aliado aos preceitos das *Soft Skills* serão ferramentas potencializadoras na efetividade da implementação dos programas de *Compliance* nas organizações. A disseminação da cultura de proteção de dados só será desenvolvida com o real engajamento dos agentes e de todos os envolvidos no tratamento dos dados.

A conclusão é que, pelo teste dos objetivos apontados ou reconhecidos às *Soft Skills*, tem-se como resultado, um sentido semelhante ao teste dos objetivos apontados ou reconhecidos do *Compliance* no tratamento de dados, de modo que há o potencial, em abstrato, de contribuição daquelas para a efetividade deste.

REFERÊNCIAS

- ALENCAR, O. **Projeto de Lei n. 55, de 2018**. Dispõe sobre a obrigação de advertência dos riscos relacionados ao uso excessivo de telefones portáteis tipo smartphone. Brasília: Senado Federal, 2018. Disponível em: <<https://www25.senado.leg.br/web/atividade/materias/-/materia/132300>>. Acesso em: 29 mar. 2022.
- ANTUNES, L. **Soft Skills. Competências essenciais para os novos tempos**. São Paulo: Literare Books International, 2020.
- ASSI, M. **Compliance: como implementar**. São Paulo: Trevisan Editora, 2018.
- Aqqad, N.; et al. (2019). The relationship among emotional intelligence, conflict management styles, and job performance in Jordanian banks. *In: International Journal of Human Resources Development and Management*, 19(3), 225-265. <https://doi.org/10.1504/IJHRDM.2019.100636>
- BARRETO, R. T. S. **Análise dos programas de integridade no setor público brasileiro**. 2019. 93 p. Dissertação (Mestrado em Gestão Pública e Cooperação Internacional), Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2019.
- BAUMAN, Z. **Modernidade Líquida**. Rio de Janeiro, 2001. Tradução: Plínio Dentzien.
- BES, P.; et al. **Soft Skills**. Porto Alegre: Sagah, 2021.
- BIONI, B. R. **Proteção de Dados Pessoais - A Função e os Limites do Consentimento**. 3. ed. Rio de Janeiro: Forense, 2021.
- BIONI, B. **Tratado de Proteção de Dados Pessoais**. Rio de Janeiro: Forense, 2021.
- BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, DF: Presidência da República. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicaocompilado.htm>. Acesso em: 27 mar 2022.
- BRASIL. **Emenda constitucional n. 115, de 10 de fevereiro de 2022**. Altera a Constituição Federal para incluir a proteção de dados pessoais entre os direitos e garantias fundamentais e para fixar a competência privativa da União para legislar sobre proteção e tratamento de dados pessoais. Brasília, DF: Congresso Nacional, 2022. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/Emendas/Emc/emc115.htm#art1>. Acesso em: 27 mar. 2022.
- BRASIL. **Lei n. 12.965, de 23 de abril de 2014**. Marco Civil da Internet. Estabelece princípios, garantias, direitos e deveres para o uso da Internet no Brasil. Brasília, DF: Presidência da República. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2014/lei/12965.htm>. Acesso em: 29 mar. 2022.
- BRASIL. **Lei n. 13.709, de 14 de agosto de 2018**. Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD). Brasília, DF: Presidência da República. Disponível em:

<http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2018/lei/l13709.htm>. Acesso em: 29 mar. 2022.

BRASIL. **Lei n. 13.853, de 8 de julho de 2019**. Altera a Lei n° 13.709 de 14 de agosto de 2018. Brasília, DF: Presidência da República. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2019-2022/2019/Lei/L13853.htm#art1>. Acesso em: 29 mar. 2022.

BRASIL. Ministério da Transparência e Controladoria-Geral da União. **Programa de integridade**: diretrizes para empresas privadas. Brasília: CGU, 2015. p. 6.

CALDEIRA, M. G. N. **Integridade, Compliance e Anticorrupção: as empresas estatais e o estado da arte**. 2020. 112p. Dissertação (Mestrado em Administração Pública. Escola de Governo Professor Paulo Neves Carvalho da Fundação João Pinheiro. [Belo Horizonte], 2020.

CAMARGO, T. Liderança resiliente. *In: Administradores.com*. [S.l.] [2016] Disponível em: <<https://administradores.com.br/artigos/lideranca-resiliente>>. Acesso em: 16 abr. 2022.

CARDOSO, A. G. A relevância da definição de regras de boas práticas e governança pelos setores na LGPD: a necessidade de compatibilização de diversas realidades. *In: Informativo Justen, Pereira, Oliveira e Talamini, Curitiba, n. 174, agosto de 2021*. [S.l.], 2021. Disponível em: <<https://justen.com.br/pdfs/IE174/Andre-LGPD-boas-praticas.pdf>>. Acesso em: 23 mar. 2022.

CARVALHO, A. C; et al. **Manual de Compliance**. 3 ed. Rio de Janeiro: Forense, 2021.

COSTA, D. Soft Skills: o que são, 10 principais exemplos e como desenvolver. *In: GUPY*. [S.l.], 24 mar. 2022. Disponível em: <<https://www.gupy.io/blog/soft-skills>>. Acesso em: 08 mar. 2022.

DONEDA, D. A proteção de dados pessoais como direito fundamental. *In: Revista Espaço Jurídico*, v. 12, n. 2. Joaçaba: Unoese, 2011.

FERREIRA, B. C; QUEIROZ, B. P; GONÇALVES, E. N. Análise Econômica do Direito e o Compliance Empresarial: Apreciação jurídico-econômica dos programas de conformidade e dos custos de Prevenção. *In: Economic Analysis of Law Review*, v. 9, n. 1, jan./abr. 2018, p. 259-276. Disponível em: <<https://portalrevistas.ucb.br/index.php/EALR/article/view/8455>>. Acesso em: 9 mar. 2022.

FILHO, E. T. **A Lei Geral de Proteção de Dados Brasileira**. São Paulo: Almedina, 2021.

FLEURY, M. T. L; FLEURY, A. Construindo o conceito de competência. *In: Revista de Administração Contemporânea*. Maringá, v. 5, n. esp., 2001, p. 183–196. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/rac/a/C5TyphygpYbyWmdqKJCTMkN/abstract/?lang=pt>>. Acesso em: 27 jan. 2022.

FRANCO, I. **Guia prático de compliance**. Rio de Janeiro: Forense, 2020.

GARCIA, L. R, et al. **Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD): Guia de implantação**. São Paulo: Bluncher, 2020.

GREAT PLACE TO WORK. Líderes e aprendizagem: como os avanços tecnológicos influenciam no processo. *In: Great place to work*. [S. l.] [2022] Disponível em: <<https://gptw.com.br/conteudo/artigos/aprendizagem/>>. Acesso em: 25 abr. 2022.

Grisi, C. Soft Skills: a close link between enterprises and ethics. *In: Working the life – LAB*. [S. l.] [2014] Disponível em: <<https://www.willaboratory.com/en/soft-skills-a-close-link-between-business-and-ethics/>>. Acesso em: 26 abr. 2022.

HUNTER, J. C. **O monge e o executivo: uma história sobre a essência da liderança**. Rio de Janeiro: Sintaxe, 2004.

KEMP, S. Digital 2015: Brazil. *In: Data Reportal*. [S.l.], 2015. Disponível em: <<https://datareportal.com/reports/digital-2015-brazil>>. Acesso em: 9 ago. 2022

KRIEGER, M. V. A. **A análise do instituto do consentimento frente à Lei Geral De Proteção De Dados Do Brasil (lei nº 13.709/18)**. Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) – Universidade Federal de Santa Catarina, Centro de Ciências Jurídicas, 2019. Data da publicação: 05 dez. 2019. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/203290/TCC.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>. Acesso em: 20 mar. 2022.

KPMG. 2019. Pesquisa Maturidade do Compliance no Brasil. *In: KPMG*. [S. l.], 2019. Disponível em: <<https://home.kpmg/br/pt/home/insights/2019/10/pesquisa-maturidade-compliance.html>>. Acesso em: 26 abr. 2022.

KRZNNARIC, R. **O poder da empatia: a arte de se colocar no lugar do outro para transformar o mundo**. Tradução: Maria Luiza X. de A. Borges. Rio de Janeiro: Zahar, 2015.

LABRICHOSA, P. F. **A exigência de sistemas de integridade e Compliance pela administração pública distrital: avaliação do potencial eficácia sob a Análise Econômica do Direito**. 2020. 80p. Dissertação (Mestrado em Gestão Econômica de Finanças Públicas), Universidade de Brasília (UnB), Brasília, 2020.

LEGIS COMPLIANCE. A relação entre Compliance e a LGPD. *In: Legis Compliance*. [S.l.] [2020?]. Disponível em: <<https://www.legiscompliance.com.br/artigos-e-noticias/2500-a-relacao-entre-compliance-e-a-lgpd>>. Acesso em: 9 mar. 2022.

LIMA, C. R. P. D. **Comentários à Lei Geral de Proteção de Dados**. São Paulo: Almedina, 2020.

LOPES, C. C. G. P. **Re(pensar) a empregabilidade: a importância das soft skills**. 2021. 93p. Dissertação (Mestrado em Gestão do Potencial Humano). Instituto Superior de Gestão (ISG), [S.l.], 2021.

MENDES, L. S. **Privacidade, proteção de dados e defesa do consumidor: linhas gerais de um novo direito fundamental**. São Paulo: Saraiva, 2014.

MONTEIRO, R. L. Lei Geral de Proteção de Dados do Brasil – Análise. *In: BAPTISTA LUZ*. [S.l.], 18 jul. 2018. Disponível em: <<https://baptistaluz.com.br/lei-geral-de-protecao-de-dados-do-brasil-analise/#:~:text=No%20%C3%BAltimo%20dia%20de,Isso%20inclui%20o%20Brasil.>>. Acesso em: 28 mar. 22.

MOURA, M; GIANELLA, V. **A arte de escutar: nuances de um campo de práticas e de conhecimento**. *In: Revista Terceiro Incluído*. v. 6, p. 10-24, 2016. DOI: 10.5216/teriv6i1.40739.

Ngang, T., Mohamed, S., & Kanokorn, S. (2015). **Soft skills of leaders and school improvement in high performing schools**. *In: Procedia: Social and Behavioral Sciences*, 191, 2127-2131. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.04.652>

PECK, P. **Proteção de dados pessoais**. 2 ed. São Paulo: Editora Educação, 2020.

PEDROSA, N; SILVA, L. F. **A importância dos Soft Skills nas descrições das vagas de gerente de projetos de TI**. *In: Revista Alcance*. v. 26, n. 1, p. 45–60, 2019. DOI: alcance.v26n1(Jan/Abr).p045-060. Disponível em: <www.univali.br/periodicos>. Acesso em: 28 mar. 2022.

PENHAKI, J. R. **Soft Skills na indústria 4.0**. 2019. 116 p. Dissertação (Mestrado em Tecnologia e Sociedade), Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Curitiba, 2019.

PENSO TECNOLOGIA. O que é TI? Entenda tudo sobre o assunto. *In: Penso Tecnologia*. [S.l.], 21 ago. 2020. Disponível em: <<https://www.penso.com.br/o-que-e-ti-entenda-tudo-sobre-o-assunto/>>. Acesso em: 17 fev. 2022.

PETERSEN, A. C. Conheça as 10 Soft Skills mais valorizadas pelo mundo do trabalho em 2020. *In: PUCRS CARREIRAS*. Porto Alegre, 16 mar. 2020. Disponível em: <<https://blog.carreiras.pucrs.br/conheca-as-10-softskills-mais-valorizadas-pelo-mundo-do-trabalho-em-2020/>>. Acesso em: 16 fev. 2022.

PONTO TEL. Stakeholders: o que é, quem são, veja como identificá-los e quais os impactos para a empresa. *In: Ponto Tel*. [S. l.], 2 nov. 2021. Disponível em: <<https://www.pontotel.com.br/stakeholders/>>. Acesso em: 26 abr. 2022.

PORTAL DA INDÚSTRIA. Indústria 4.0: Entenda seus conceitos e fundamentos. *In: Portal da Indústria*. [S.l.], 2021. Disponível em: <<https://www.portaldaindustria.com.br/industria-de-a-z/industria-4-0/#o-que-e>>. Acesso em: 27 jan. 2022.

ESTADO DE MINAS. Como a inteligência emocional e educação mudam a vida de crianças e jovens. *In: Estado de Minas*. [S.l.] [2022] Disponível em: <https://www.em.com.br/app/noticia/educacao/2022/03/28/internas_educacao,1355495/como-inteligencia-emocional-e-educacao-mudam-a-vida-de-criancas-e-jovens.shtml>. Acesso em: 25 abr. 2022.

SCHRAMM, F. S. **O Compliance como instrumento de combate à corrupção no âmbito das contratações públicas**. Dissertação de mestrado, 2018. UFSC. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/190091>>. Acesso em: 9 mar. 2022.

SGOBBI, Thálita. ZANQUIM, Stivi Heverton. **Soft Skills: Habilidades e competências profissionais requisitadas pelo mercado empreendedor.** Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento. Ano 05, Ed. 09, Vol. 05, pp. 70-92. Setembro de 2020. ISSN: 2448-0959.

SILVA, Júlio César Lázaro da. O Processo de Globalização. *In: Brasil Escola.* [S.l.] [2021] Disponível em: <<https://brasilecola.uol.com.br/geografia/processos-globa.htm>> Acesso em 21 de abril de 2022.

SNYDER, C. R; LOPEZ, S. J. **Psicologia Positiva: Uma abordagem científica e prática das qualidades humanas.** Tradução: Roberto Cataldo Costa. Porto Alegre: Artmed. 2009.

SOUZA MATTOS, B. **O desenvolvimento das *soft skills* pelo profissional da advocacia para aplicação nos métodos alternativos de resolução de litígios.** *In: Revista de Ciências Jurídicas e Sociais - IURJ*, [S. l.], v. 2, n. 1, p. 137–152, 2021. DOI: 10.47595/cjsiurj.v2i1.32. Disponível em: <<https://revista.institutouniversitario.com.br/index.php/cjsiurj/article/view/32>>. Acesso em: 28 mar. 2022.

SOUSA, J; OLIVEIRA, L; FREIRE, E. **Dimensão do desenvolvimento de *Soft Skills* para atuação do profissional de secretariado.** *In: Revista Negócios em Projeção*, [S. l.], v. 11, n. 1, p. 15-30, 2020.

SZTAJN, R; SILVA, R. Q. A relação entre Compliance e a LGPD. *In: Legis Compliance.* [S.l.], 08 set. 2020. Disponível em: <<https://www.legiscompliance.com.br/artigos-e-noticias/2500-a-relacao-entre-compliance-e-a-lgpd>>. Acesso em: 9 mar. 2022.

ROSENBERG, M. B. **Comunicação não-violenta: técnicas para aprimorar relacionamentos pessoais e profissionais.** São Paulo: Ágora, 2006.

U.S. DEPARTMENT OF JUSTICE CRIMINAL DIVISION. **Evaluation of Corporate Compliance Programs.** [S. l.], 2020. Disponível em: <<https://www.justice.gov/criminal-fraud/page/file/937501/download>>. Acesso em: 02 abr. 2022.

WORLD ECONOMIC FORUM. **The Future of Jobs Report 2020.** [S.l.], 2020. Disponível em: <https://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_2020.pdf>. Acesso em: 18 fev. 2022.

ZARIFIAN, P. **Objetivo competência: por uma nova lógica.** São Paulo: Atlas, 2001. P. 197.

ZARIFIAN, P. **O modelo da competência: trajetória histórica, desafios atuais e propostas.** São Paulo: Senac, 2003. P. 192.

ZWICKER, L. L. NASCIMENTO, E. N. [S.l.] [2020]. Conceituação dos sujeitos, bens protegidos e condutas na LGPD. *In: Justen.* Disponível em: <<https://justen.com.br/pdfs/IE163/IE163-LucaseEduardo-SujeitosBensCondutasLGPD.pdf>>. Acesso em: 28 abr. 2020.