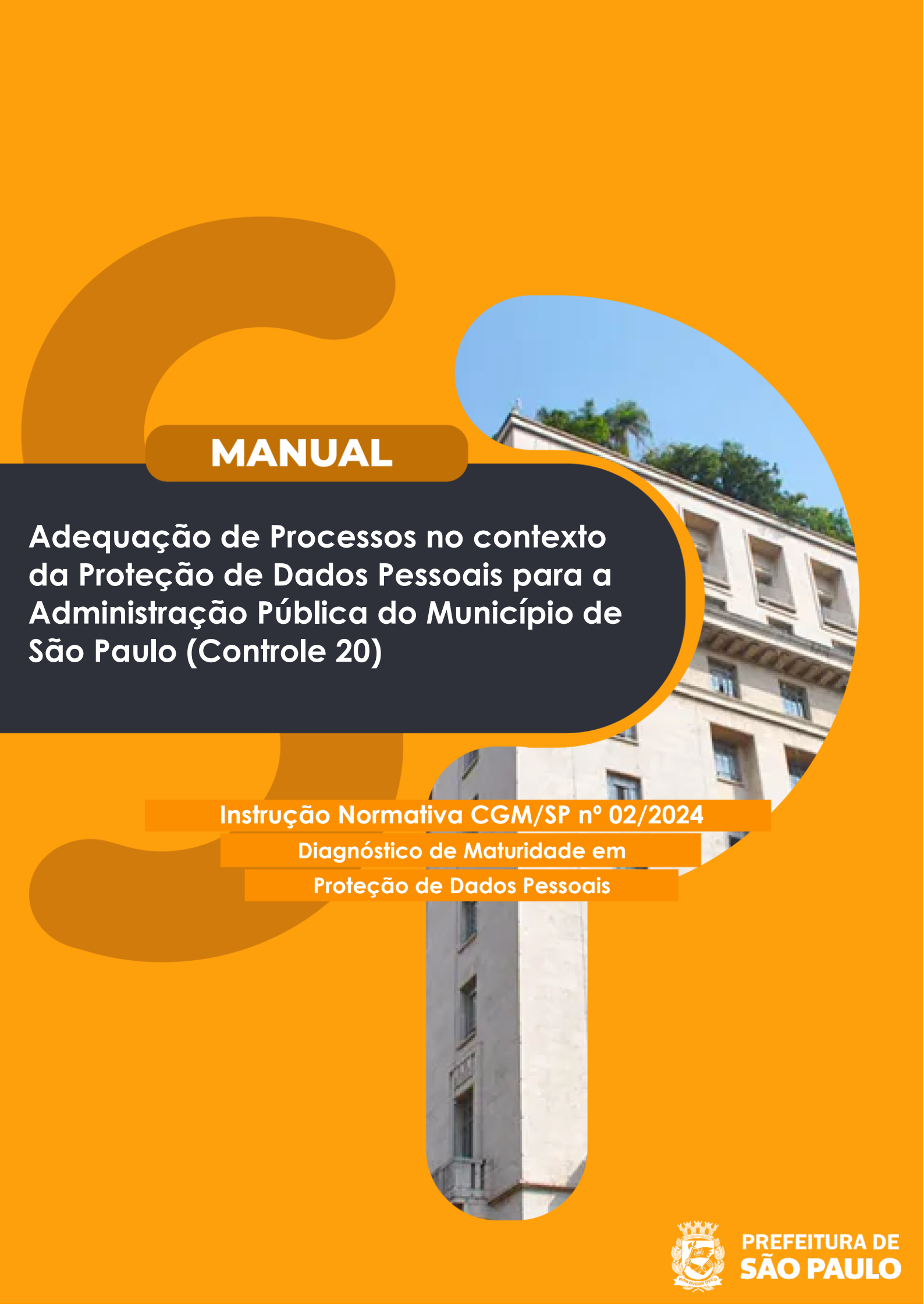




MANUAL

Adequação de Processos no contexto da Proteção de Dados Pessoais para a Administração Pública do Município de São Paulo (Controle 20)

Instrução Normativa CGM/SP nº 02/2024

Diagnóstico de Maturidade em
Proteção de Dados Pessoais



PREFEITURA DE
SÃO PAULO

FICHA TÉCNICA

Prefeitura do Município de São Paulo

Prefeito

Ricardo Nunes

Controladoria Geral do Município

Controlador Geral do Município

Daniel Falcão

Chefe de Gabinete

Thalita Abdala Aris

Equipe da Coordenadoria de Proteção de Dados Pessoais

Coordenador

Marcus Vinicius Marins

Elaboração

Fábio Fernandes Libonati

Thiago Ryuichi Hirata

Revisão

Maria Victoria Teodoro Raimundo

Arte e Diagramação

Marília Miquelin de Oliveira

Versão 01

Dezembro de 2025

Este manual foi elaborado em cumprimento aos termos do Decreto Municipal nº 59.767, de 15 de setembro de 2020, que regulamenta a aplicação da Lei Federal nº 13.709, de 14 de agosto de 2018, no âmbito do Poder Executivo do Município de São Paulo.

Controlador Geral do Município

Daniel Falcão

VERSÃO

Versão	Descrição	Data
1.0	Versão inicial	12/2025

Sumário

1. Apresentação.....	6
2. Metodologia.....	7
3. Conceitos iniciais	9
3.1. Gerenciamento de Processos	9
3.2. Desenho do Processo “ <i>As Is</i> ” x “ <i>To Be</i> ”	10
4. Metodologia para adequação dos processos.....	11
4.1. Etapa 01: Definição de escopo (priorização de processos).....	11
4.1.1. Critério: “Risco residual” (Gestão de Riscos em Privacidade)	12
4.2. Etapa 02: Análise dos processos (identificação e priorização de problemas)	13
4.2.1. Critério: “GUT” (priorização de problemas).....	13
4.3. Etapa 03: Proposta de adequação (identificação e priorização das soluções)	14
4.3.1. Critério: “REI” (priorização de soluções)	15
4.4. Próximas Etapas: Transformação do processo (implementação de soluções e monitoramento)	16
4.4.1. Implementação de melhorias	16
4.4.2. Controle, reavaliação e melhoria contínua	17
4.5. Competências e responsabilidades.....	18
4.6. Formalização e aprovação.....	19
5. Ferramenta da Planilha no formato Excel	20
5.1. Parte 1: priorização dos processos	20
5.1.1. Preenchimento das linhas	21
5.1.2. Preenchimento das colunas.....	21
5.2. Parte 2: identificação de problemas e priorização de soluções.....	23
5.2.1. Preenchimento das linhas	23
5.2.2. Preenchimento das colunas.....	23
6. Referências bibliográficas.....	27
7. Anexo I: Diagnóstico do Processo	29
8. Anexo II: “<i>Privacy by Design</i>” e “<i>Privacy by Default</i>”	31
9. Anexo III: Procedimento Operacional Padrão (POP)	33
10. Apêndice I: Modelagem do processo “<i>To Be</i>”	34

1. Apresentação

Este manual foi elaborado com o objetivo de auxiliar os agentes públicos responsáveis por implementar os controles previstos na Instrução Normativa CGM/SP nº 02/2024, que aprova a Metodologia de Diagnóstico de Maturidade em Proteção de Dados Pessoais e disciplina o procedimento de autoavaliação por parte dos órgãos da Administração Pública Municipal. O foco deste manual é a implementação do “*Controle 20 - Adequação de processos e atividades*”.

Os órgãos e entidades possuem autonomia técnica e devem considerar o contexto, o volume e o risco dos tratamentos de dados pessoais realizados na implementação deste controle. Assim, o modelo apresentado neste manual não é de uso obrigatório, possui natureza orientativa e poderá ser adaptado para diferentes realidades, desde que justificado.

2. Metodologia

A Controladoria Geral do Município de São Paulo desenvolveu metodologia que objetiva auxiliar os órgãos da PMSP a implementar parte dos controles do Diagnóstico de Maturidade em Proteção de Dados Pessoais. A utilização do modelo proposto traz diversos benefícios, como, por exemplo:

- orientar e solucionar dúvidas na implementação dos controles;
- acelerar a implementação por órgãos que se encontram em estágios iniciais de maturidade; e
- padronizar a execução dos procedimentos.

A metodologia desenvolvida se baseia na implementação estruturada e organizada dos seguintes controles do diagnóstico (note-se que são controles que constam em diferentes fases):

Fase 01, Controle 05 – Mapeamento de processos;

Fase 01, Controle 06 – Mapeamento de dados pessoais;

Fase 01, Controle 07 – Finalidades e hipóteses legais;

Fase 01, Controle 11 - Informações do tratamento de dados pessoais;

Fase 02, Controle 18 – Plano de gestão de riscos;

Fase 02, Controle 20 - Adequação de processos e atividades;

Fase 02, Controle 23 – Fluxo de comunicação de incidentes;

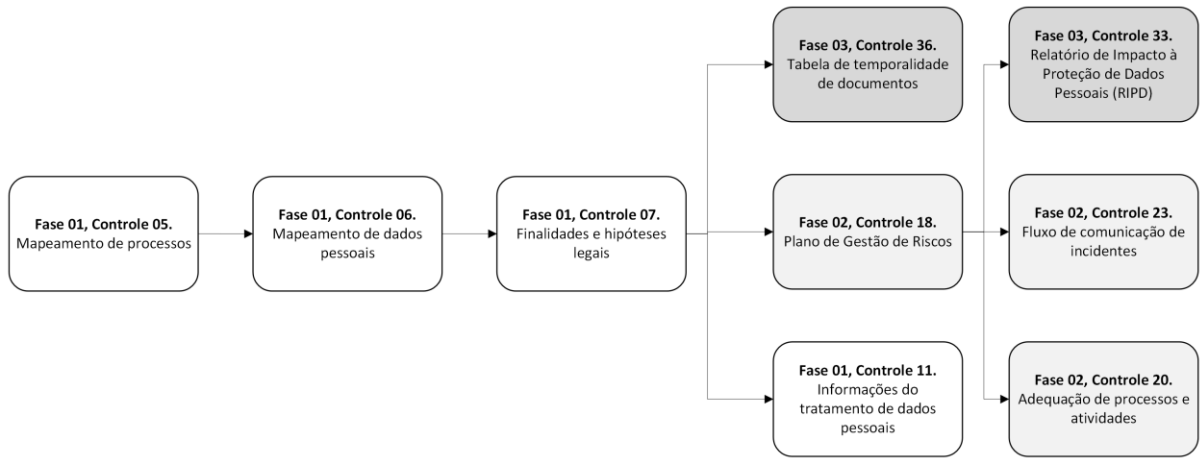
Fase 03, Controle 33 - Relatório de Impacto à Proteção de Dados Pessoais;

Fase 03, Controle 36 – Tabela de temporalidade de documentos.

A implementação destes controles foi pensada para ocorrer de maneira sequencial, de modo que a implementação do controle anterior será pré-requisito para a implementação do próximo, uma vez que os controles anteriores irão consolidar informações fundamentais para a sequência de implementação. Trata-se de uma “*trilha*” de implementação.

Para auxiliar os gestores públicos na aplicação da metodologia, foi desenvolvida uma ferramenta em Planilha no formato Excel, cujo objetivo é detalhar e orientar o passo-a-passo de como implementar os controles, de maneira didática e amigável. Espera-se que a estrutura seja útil para simplificar e facilitar a implementação dos controles. A figura a seguir ilustra a estrutura sequencial da implementação dos controles selecionados:

Figura 01: Trilha de implementação de controles seleccionados



Fonte: CGM/CPD

O foco deste manual é a implementação do controle “*Fase 02, Controle 20 - Adequação de processos e atividades*”.

3. Conceitos iniciais

Inicialmente, é importante esclarecer que o objetivo deste manual não é explicar ou interpretar conceitos teóricos relacionados à proteção de dados pessoais. Trata-se de um manual de aplicação prática, que busca sistematizar as orientações e o conhecimento já produzido pela Agência Nacional de Proteção de Dados (ANPD) e outras instituições de referência, visando auxiliar os gestores públicos da Prefeitura de São Paulo na aplicação dos conceitos às suas diferentes realidades.

O presente manual tomou como principal referência a Metodologia de Governança de Processos da ANPD¹, que deve ser consultada pelos gestores públicos para maiores informações.

Conforme a metodologia da trilha de implementação dos controles selecionados pela CGM-SP, verifica-se que a implementação do presente controle, relacionado à adequação de processos, depende da implementação prévia dos controles:

- “*mapeamento de processos*” (Fase 01, Controle 05);
- “*mapeamento de dados pessoais*” (Fase 01, Controle 06);
- “*finalidades e hipóteses legais*” (Fase 01, Controle 07); e
- “*plano de gestão de riscos*” (Fase 02, Controle 18).

Isto porque estas etapas irão fornecer elementos que serão a base da implementação do presente controle.

3.1. Gerenciamento de Processos

De acordo com a Metodologia de Governança de Processos da ANPD, o gerenciamento de processos compreende as seguintes etapas:

- (i) Planejamento das atividades relativas à gestão de processos;

¹ BRASIL. Autoridade Nacional de Proteção de Dados (ANPD). Metodologia de Governança de Processos. V. 1.0. Brasília, abril de 2024. Disponível em: <https://www.gov.br/anpd/pt-br/documentos-e-publicacoes/metodologia_anpd_vf_consolidada.pdf> Acesso em: 27/11/2024

- (ii) Mapeamento dos processos;
- (iii) Análise e melhoria dos processos;
- (iv) Implementação das melhorias;
- (v) Controle e avaliação dos processos; e
- (vi) Reavaliação das melhorias.

A trilha de implementação desenvolvida pela CGM-SP destinou a etapa “(ii) mapeamento dos processos” para ser tratada no âmbito do Controle 05 (“mapeamento de processos”). Por sua vez, a etapa “(iii) análise e melhoria dos processos” foi selecionada para ser tratada no âmbito do Controle 20 (“adequação de processos e atividades”).

3.2. Desenho do Processo “As Is” x “To Be”

O mapeamento dos processos pode ser feito sob duas perspectivas. A primeira, chamada de “As Is”, tem o objetivo de detalhar o processo da forma como ele é executado hoje, ou seja, da maneira mais realista possível (inclusive registrando-se suas falhas e incoerências). A segunda, chamada de “To Be”, tem o foco no detalhamento do processo da forma como ele deveria ser, ou seja, de maneira a se implementar melhorias buscando corrigir suas fragilidades.

O Controle 05 (“mapeamento de processos”) buscou estudar o processo “As Is”, tendo como produto uma lista com o repositório de todos os processos do órgão (uma visão geral, sem maior detalhamento). Já o Controle 20 (“adequação de processos e atividades”) busca estudar o processo “To Be”, tendo como produto uma matriz de problemas e soluções, que será explicada adiante. O escopo do presente manual inclui apenas o mapeamento do processo “To Be”.

Tabela 01: Comparação entre os controles 05 e 20

Descrição	Controle 05	Controle 20
Etapa do Gerenciamento de Processos	Mapeamento de processos	Adequação de processos
Tipo de Mapeamento	<i>As Is</i>	<i>To Be</i>
Objetivo	Mapear a situação real	Mapear a situação ideal
Produto	Lista com repositório de processos	Matriz de problemas e soluções

Fonte: CGM/CPD

4. Metodologia para adequação dos processos

A metodologia proposta para a adequação dos processos foi dividida em 3 etapas. As demais etapas do gerenciamento de processos da Metodologia de Governança de Processos da ANPD foram inseridas em “*Próximas Etapas*”. Cada uma das etapas possui objetivos diferentes, além de contar com critérios de análise específicos, conforme se observa no quadro a seguir.

Tabela 02: Etapas da metodologia para adequação dos processos

Descrição	Etapa 01	Etapa 02	Etapa 03	Próximas Etapas
Nome	Definição de escopo	Análise dos processos	Proposta de adequação	Transformação do processo
Objetivo	Priorização de processos	Identificação e priorização de problemas	Identificação e priorização das soluções	Implementação de soluções e monitoramento
Crítérios de análise	Risco Residual	GUT (Gravidade, Urgência e Tendência)	REI (Resultado, Exequibilidade e Investimento)	Status de implementação das soluções

Fonte: CGM/CPD

Adiante, serão detalhadas cada uma das etapas descritas anteriormente.

4.1. Etapa 01: Definição de escopo (priorização de processos)

A partir da lista de processos elaborada na implementação do Controle 05 (“*mapeamento de processos*”), será realizada uma priorização dos processos para análise mais detalhada. O objetivo dessa priorização é focar os esforços nos processos que tenham maior criticidade no tratamento de dados pessoais.

Na implementação do Controle 20, considera-se essencial que o órgão já tenha implementado anteriormente o Controle 18 (*Plano de Gestão de Riscos*). Nesse sentido, no presente manual recomenda-se que sejam utilizados as mesmas ferramentas e os mesmos critérios de priorização adotados na implementação daquele controle, com destaque para o critério do alto risco, conforme implementação do Controle 06 e priorização realizada no Controle 18 (priorização do alto risco).

Para além das ferramentas e critérios de priorização adotados na gestão de riscos em privacidade, será pertinente também considerar o resultado da própria atividade da gestão de riscos, por meio do critério do maior risco residual calculado para cada processo.

4.1.1. Critério: “Risco residual” (Gestão de Riscos em Privacidade)

Durante a implementação do Controle 18 (“*Gestão de Riscos*”), foram conduzidas as etapas de identificação, análise, avaliação e tratamento de riscos com base nos processos priorizados, que deram origem às seguintes informações:

- **Riscos Inerentes:** são os riscos existentes no processo antes da implementação de qualquer ação de mitigação, ou seja, são riscos intrínsecos à natureza do processo. Após a identificação desses riscos, foi realizada análise e avaliação sobre eles, a partir da qual se classificaram os riscos nas faixas: baixo, médio, alto e extremo.
- **Controles:** são medidas que buscam tratar os riscos inerentes identificados, de modo que sua classificação se torne alinhada ao apetite e tolerância ao risco do gestor.
- **Riscos Residuais:** são os riscos existentes no processo após a implementação dos controles. Também são classificados nas faixas: baixo, médio, alto e extremo.

Nota-se que a implementação dos controles, visando a administração dos riscos residuais, de forma que se tornem alinhados ao apetite e tolerância ao risco do gestor, implica em mudanças nos processos.

Caso o gestor verifique a presença de riscos residuais que necessitem de tratamento adicional, é importante que ele monitore a implementação futura dos respectivos controles. Da mesma forma, o gestor também deve acompanhar os controles que necessitem ser aprimorados. Todas essas adequações devem ser levadas em consideração como pontos de melhoria do processo (para formulação do mapeamento “*To Be*”).

Para além da identificação de pontos de melhoria, a gestão de riscos em privacidade também é importante para a priorização dos processos para adequação, com base no critério de “risco

residual”, de acordo com o apetite ao risco do gestor. Assim, é possível priorizar os processos cujos riscos residuais se encontrem acima da tolerância do gestor, de forma que ele possa atuar de maneira estratégica sobre os processos com maiores riscos associados. Analogamente à aplicação do critério do “alto risco”, nesse caso também é possível que o gestor público personalize a priorização de acordo com a sua discricionariedade, desde que possua fundamento para essa decisão.

4.2. Etapa 02: Análise dos processos (identificação e priorização de problemas)

Após a priorização dos processos, deve-se conduzir análise detalhada sobre eles. A análise detalhada deve envolver os participantes do processo, sejam executores, gestores, clientes, interessados, entre outros. Também é importante realizar um trabalho analítico, com o estudo da legislação aplicável e boas práticas de gestão. O objetivo desta etapa é identificar pontos de atenção, problemas e oportunidades de melhoria para os processos priorizados (com foco no tema da privacidade e proteção de dados pessoais). Para isso, o presente manual apresenta ferramentas de análise no Anexo I: Diagnóstico do Processo e no Apêndice I: Modelagem do processo “*To Be*”.

4.2.1. Critério: “GUT” (priorização de problemas)

Para o gerenciamento da análise e da adequação dos processos, recomenda-se a utilização da Matriz de Problemas e Soluções. Trata-se de uma ferramenta sugerida pela Metodologia de Governança de Processos da ANPD, que visa:

- **Priorizar os problemas:** os problemas identificados possuem características diversas, e podem apresentar senso de gravidade e urgência distintos. Dessa forma, a priorização dos problemas é interessante para focar a ação naquilo que é mais relevante.
- **Priorizar as soluções:** muitas soluções propostas podem não compensar o benefício esperado, em termos de viabilidade, esforço, custo e tempo dedicados na sua implementação. Assim, é adequado priorizar a solução dos problemas de acordo com sua conveniência e oportunidade.

A primeira parte da elaboração da matriz consiste na listagem dos problemas identificados, com foco nos processos priorizados. Para isso, é importante realizar entrevistas com os atores dos processos (gestores e executores), além de se elaborar pesquisas e estudos aprofundados sobre as causas de cada problema.

Realizada a listagem dos problemas identificados, o próximo passo na elaboração da Matriz de Problemas e Soluções consiste na avaliação desses problemas. Para isso, utiliza-se dos conceitos de Matriz GUT:

- **Gravidade (G):** trata-se da avaliação do impacto do problema, envolvendo seus diversos aspectos (financeiro, reputacional, pessoal, institucional) e os respectivos afetados (pessoas, processos, organizações). Pode ser classificado em: 1 – Sem Gravidade; 2- Pouco Grave; 3- Grave; 4 – Muito Grave; 5 – Extremamente grave;
- **Urgência (U):** trata-se da avaliação quanto ao tempo de resolução do problema, ou seja, o quanto tempo ele pode permanecer sem ser resolvido. Pode ser classificado em: 1 – Pode esperar; 2- Pouco Urgente; 3- Urgente; 4 – Muito Urgente; 5 – Imediatamente;
- **Tendência (T):** trata-se da avaliação da projeção futura do problema, ou seja, se ele tende a aumentar, diminuir ou permanecer igual. Pode ser classificado em: 1 – Não irá mudar; 2- Irá piorar a longo prazo; 3- Irá piorar a médio prazo; 4 – Irá piorar a curto prazo; 5 – Irá piorar rapidamente.

Após a avaliação do problema, a multiplicação das notas de cada um dos parâmetros GUT irá resultar no seu grau de priorização: Baixo; Médio; Alto. Recomenda-se que o gestor público foque seus esforços nos graus de priorização médio e alto, a depender do seu apetite e tolerância ao risco. Ressalta-se que a decisão final de quais problemas priorizar cabe ao gestor do processo, independentemente do resultado da avaliação.

4.3. Etapa 03: Proposta de adequação (identificação e priorização das soluções)

Após a análise do processo, o gestor possuirá uma lista com todos os pontos de atenção e problemas identificados, assim como a sua priorização. Nesse momento, parte-se para a busca

de soluções para a adequação dos processos, que pode envolver a eliminação, a adaptação, a melhoria ou a criação de novas de atividades.

Para fomentar ideias sobre a adequação de processos, recomenda-se a leitura do Anexo II: “*Privacy by Design*” e “*Privacy by Default*”. Trata-se de conceito importante, que prescreve que todos os processos sejam desenhados por padrão e desde o princípio considerando aspectos de privacidade e proteção de dados pessoais.

4.3.1. Critério: “REI” (priorização de soluções)

A segunda parte da elaboração da Matriz de Problemas e Soluções consiste na proposta de soluções para os problemas. Para isso, é importante realizar entrevistas com os atores dos processos (gestores e executores), além de se elaborar pesquisas e estudos de boas práticas. Pode ser interessante a consulta a especialistas e uma investigação mais aprofundada sobre as causas dos problemas.

Realizada a busca por soluções, parte-se para a avaliação e priorização dessas soluções, com base nos conceitos da Matriz REI:

- **Resultado (R):** trata-se da avaliação do efeito da solução proposta sobre o problema. Pode ser classificado em: 1 – Elimina poucas ou nenhuma das dificuldades; 3- Elimina Parcialmente as Dificuldades; 5- Elimina todas as dificuldades;
- **Exequibilidade (E):** trata-se da avaliação da viabilidade da implantação da solução. Deve-se considerar fatores como complexidade, requisitos legais, apoio interno ou externo, entre outros. Pode ser classificado em: 1 – Difícil implementação; 3- Implementação de Grau Médio; 5- Fácil Implementação;
- **Investimento (I):** trata-se da avaliação dos investimentos e custos para implantação da solução proposta. Pode ser classificado em: 1 – Alto custo; 3- Médio custo; 5- Baixo custo.

Após a avaliação das soluções, a multiplicação das notas de cada um dos parâmetros REI irá resultar no seu grau de priorização: Eliminar; Executar; Acelerar. A partir dessa classificação, recomenda-se que o gestor público foque seus esforços nas propostas de solução prioritárias. Ressalta-se que a decisão final de quais soluções priorizar cabe ao gestor do processo, independentemente do resultado da avaliação.

4.4. Próximas Etapas: Transformação do processo (implementação de soluções e monitoramento)

Conforme se explicou anteriormente, pela Metodologia de Governança de Processos da ANPD, o gerenciamento de processos compreende as seguintes etapas:

- (i) Planejamento das atividades relativas à gestão de processos;
- (ii) Mapeamento dos processos;
- (iii) Análise e melhoria dos processos;
- (iv) Implementação das melhorias;
- (v) Controle e avaliação dos processos; e
- (vi) Reavaliação das melhorias.

A trilha de implementação desenvolvida pela CGM-SP destinou a etapa “(ii) *mapeamento dos processos*” para ser tratada no âmbito do Controle 05 (“*mapeamento de processos*”). Por sua vez, a etapa “(iii) *análise e melhoria dos processos*” foi selecionada para ser tratada no âmbito do Controle 20 (“*adequação de processos e atividades*”).

Apesar de a trilha de implementação desenvolvida pela CGM-SP não conter uma etapa específica correspondente às demais etapas definidas pela Metodologia de Governança de Processos da ANPD, é importante esclarecer alguns pontos sobre elas. Nesse sentido, serão comentados aspectos relevantes sobre as etapas de “(iv) *implementação das melhorias*”; “(v) *controle e avaliação dos processos*”; e “(vi) *reavaliação das melhorias*”, no âmbito do presente tópico, denominado “*transformação do processo*”.

4.4.1. Implementação de melhorias

De acordo com a Metodologia de Governança de Processos da ANPD, recomenda-se que a transformação do processo seja analisada sob duas perspectivas:

- **Ações de curto prazo:** as melhorias passíveis de implementação no curto prazo devem ser analisadas com maior detalhamento. Sua implementação pode envolver:
 - Alteração do processo na prática, com a eliminação, a adaptação, a melhoria ou a criação de novas atividades;
 - Formalização das alterações, por exemplo, através de normatização;
 - Atualização nos demais controles do órgão (por exemplo, atualização do mapeamento de processos e da gestão de riscos).
- **Ações de médio/longo prazo:** por sua vez, as melhorias cuja implementação irão tomar mais tempo devem constar em documento de “*Plano de Ação*”, que será acompanhado e monitorado futuramente. O “*Plano de Ação*” pode tomar como base a própria Matriz de Problemas e Soluções, assim como o desenho do processo “*To Be*”.

A normatização das alterações de curto prazo pode ser realizada de diferentes formas, de acordo com a conveniência do gestor. Pode-se, por exemplo, formalizar a mudança em ato normativo, tal como Portaria, Instrução Normativa ou Ordem Interna. O Anexo III: Procedimento Operacional Padrão (POP) traz um modelo de documento simplificado para formalizar as alterações.

Também é possível elaborar manuais, fluxogramas, esquemas, modelos de documentos, *checklists*, formulários e outros documentos acessórios para auxiliar os executores do processo na compreensão das mudanças. A gestão da mudança deve envolver comunicação e capacitação da equipe.

4.4.2. Controle, reavaliação e melhoria contínua

Após a implementação das melhorias, é importante manter o controle dos processos mapeados atualizado, assim como o status sobre os problemas e soluções identificados, em procedimento de reavaliação periódica, para fins de melhoria contínua. Para isso, sugere-se a utilização da

Matriz de Problemas e Soluções, com o preenchimento da informação sobre o status de implementação das soluções:

- **Medidas ainda não foram iniciadas:** a solução será implementada, porém, ainda não foi iniciada.
- **Medidas estão em implementação:** a solução está em processo de implementação;
- **Medidas foram implementadas:** a solução foi integralmente implementada;
- **Nenhuma medida será adotada:** nenhuma solução será implementada.

A elaboração da Matriz de Problemas e Soluções é uma evidência de implementação do controle. Entende-se que os processos são dinâmicos e, portanto, suscetíveis de melhoria contínua. Dessa forma, a adequação de processos é uma tarefa permanente do órgão, exigindo do gestor atualização e monitoramento da matriz periodicamente, sempre em busca da melhoria dos processos. Assim, é importante que o gestor atualize, monitore e acompanhe a matriz periodicamente, buscando sempre a melhoria dos processos.

4.5. Competências e responsabilidades

Para fins de implementação do controle, são identificados dois tipos de atores principais:

- (i) gestor do processo; e
- (ii) coordenador da implementação do controle.

Ao gestor do processo, cabe a identificação dos pontos de melhoria e suas respectivas propostas de soluções, com relação aos processos sob sua gestão. O gestor do processo se situa em nível tático, tendo a responsabilidade de coordenar o processo sob sua gestão, de buscar alinhamento ao nível estratégico e, ao mesmo tempo, orientar o nível operacional sobre a execução do processo.

Por sua vez, o coordenador da implementação do controle deve orientar, distribuir e coordenar o trabalho de todos os gestores de processos do respectivo órgão. Espera-se que, ao final do trabalho, ele possa consolidar o trabalho de todas as áreas envolvidas em um banco de dados único do órgão.

4.6. Formalização e aprovação

Para a finalização do trabalho, sugere-se que seja realizada reunião de encerramento entre o coordenador da implementação do controle e os gestores de processos, a fim de se demonstrar o resultado alcançado. É importante que haja formalização do trabalho feito e que o documento seja validado pelos gestores.

5. Ferramenta da Planilha no formato Excel

A Controladoria Geral do Município de São Paulo desenvolveu uma ferramenta em Planilha no formato Excel para auxiliar os órgãos na implementação dos controles selecionados na presente metodologia.

Para a etapa de adequação de processos, o órgão deverá preencher as abas denominadas “20. Adeq. Processos – Parte 1” e “20. Adeq. Processos – Parte 2”. Conforme explicado anteriormente, o coordenador da implementação do controle pode distribuir a planilha para os diferentes gestores de processo do órgão, que deverão realizar o preenchimento destas abas. Caberá ao coordenador consolidar os dados de todas as abas preenchidas pelos gestores ao final do trabalho.

5.1. Parte 1: priorização dos processos

A aba “20. Adeq. Processos – Parte 1” tem a finalidade de gerenciar a adequação dos processos. Esta aba traz uma visão consolidada de informações relevantes de todos os processos do órgão, a partir das quais será possível realizar a **priorização dos processos** para análise detalhada. Nesta aba, será necessário preencher apenas a coluna sobre a priorização final dos processos, ou seja, o parecer do gestor após as análises realizadas. As demais colunas serão preenchidas automaticamente com informações de outras abas. A priorização dos processos pode ser feita utilizando-se os filtros da planilha em colunas auxiliares, com base nos campos sugeridos neste manual:

- **Tratamento de dados pessoais:** possui como resposta “Sim” ou “Não”, conforme preenchido na Aba “5. Map Processos”. Sugere-se que sejam filtrados os processos com resposta “Sim”.
- **Resultado do Alto Risco:** possui como resposta “Sim”, “Não” ou “Avaliar”, conforme preenchido na Aba “6. Classificação Operações”. Sugere-se que sejam filtrados os processos com resposta “Sim” e “Avaliar”.

- **Risco Residual (mais alto):** possui como resposta “*Extremo*”, “*Alto*”, “*Médio*” ou “*Baixo*”, conforme preenchido nas Abas “*18. Gestão de Riscos – Parte 1*” e “*18. Gestão de Riscos – Parte 2*”. Cada processo pode ter mais de um risco associado, e, dessa forma, a informação trazida neste campo se refere ao risco residual mais alto relacionado ao processo. Sugere-se que sejam filtrados os processos com resposta de acordo com o apetite e tolerância ao risco do gestor.

5.1.1. Preenchimento das linhas

Cada linha da planilha se refere a um “*processo*” diferente. Deve-se preencher a coluna “*Priorização Final*” com “*Sim*” ou “*Não*”.

5.1.2. Preenchimento das colunas

As colunas seguem os elementos conforme explicado anteriormente neste manual, estando preenchidas com a informação:

- “**Área**” e “**Processo**” e “**Principais Atividades**”: preenchimento automático conforme a aba “*5. Map Processos*”. Traz informação relevante para identificação do processo e seu contexto;
- “**Tratamento de dados pessoais**”: preenchimento automático conforme a aba “*5. Map Processos*”. Traz informação relevante para a priorização dos processos, com a aplicação de filtro nesta coluna;
- “**Resultado do alto risco**”: preenchimento automático conforme a aba “*6. Classificação Operações*”. Traz informação relevante para a priorização dos processos, com a aplicação de filtro nesta coluna;
- “**Risco residual (mais alto)**”: preenchimento automático conforme as abas “*18. Gestão de Riscos – Parte 1*” e “*18. Gestão de Riscos – Parte 2*”. Traz informação relevante para a priorização dos processos, com a aplicação de filtro nesta coluna;

- **“Priorização Final”**: preenchimento manual, a partir de opções de uma lista, com “Sim” ou “Não”. Busca informar o parecer do gestor sobre a seleção do processo para o escopo de análise;
- **“Problemas” e “Soluções Pendentes”**: preenchimento automático conforme a aba “20. Adeq. Processos – Parte 2”, que será preenchida adiante. Contém informação relevante para o gerenciamento da adequação dos processos, referente à quantidade de problemas relacionados ao processo e à quantidade de soluções pendentes de implementação, ou seja, em estágio “Medidas ainda não foram iniciadas” ou “Medidas estão em implementação”.

A tabela a seguir traz exemplo de como a planilha estará preenchida.

Tabela 03: Preenchimento das colunas da aba 20. Adeq. Processos – Parte 1

Coluna da planilha	Descrição	Tipo de resposta	Exemplo
Área	Identificação da área ou setor do gestor do processo	Campo automático - não preencher	<i>Controladoria Geral do Município de São Paulo / Assessoria de Comunicação</i>
Processo	Identificação do nome do processo	Campo automático - não preencher	<i>Publicação de Relatórios da Auditoria Geral do Município, Notas Técnicas e Notas de Monitoramento.</i>
Principais Atividades	Identificação das principais atividades do processo	Campo automático - não preencher	<i>1. Recebimento do documento para publicização; 2. Revisão do documento; 3. Publicação do documento.</i>
Tratamento de Dados Pessoais	Identificação se há ou não tratamento de dados pessoais no processo	Campo automático - não preencher	<i>Sim</i>
Resultado do Alto Risco	Resultado da avaliação de alto risco	Campo automático - não preencher	<i>Sim</i>
Risco Residual (mais alto)	Resultado da avaliação do risco residual	Campo automático - não preencher	<i>Alto</i>
Priorização Final	Parecer do gestor sobre a seleção do processo para o escopo de análise	Lista – escolher opção da lista	<i>Sim</i>
Problemas	Compilação da quantidade total de problemas identificados	Campo automático - não preencher	<i>3</i>

Soluções Pendentes	Compilação da quantidade total de soluções que ainda não foram iniciadas ou estão em implementação	Campo automático - não preencher	1
--------------------	--	----------------------------------	---

Fonte: CGM/CPD

5.2. Parte 2: identificação de problemas e priorização de soluções

A aba “20. Adeq. Processos – Parte 2” tem a finalidade de realizar a **identificação e priorização de problemas** e a **identificação e priorização de soluções**. Para isso, está estruturada conforme a Matriz de Problemas e Soluções apresentada neste manual, trazendo uma visão detalhada sobre os processos. Nesse ponto, sugere-se que sejam identificados apenas os problemas e as respectivas soluções relacionados aos processos priorizados na aba anterior, em especial, aos riscos mais elevados que serão foco de ação do gestor.

5.2.1. Preenchimento das linhas

Diferentemente das demais abas da ferramenta, cada linha da planilha **não** se refere a um “processo” ou “risco”, mas sim a um “problema”. Dessa forma, diferentes linhas podem se referir a diferentes problemas de um mesmo processo ou risco. Ao mesmo tempo, é possível que um processo ou risco não esteja referenciado em nenhuma das linhas, caso ele não tenha sido priorizado para análise.

5.2.2. Preenchimento das colunas

O preenchimento das colunas segue os elementos explicados anteriormente neste manual. Algumas colunas deverão ser preenchidas manualmente, enquanto outras são automaticamente preenchidas para facilitar a análise dos processos:

- “**Área**” e “**Processo**”: preenchimento manual, a partir de opções de uma lista, conforme a aba “5. Map Processos”. Busca situar o contexto do risco, ou seja, a área e o processo em que o problema será identificado;
- “**Principais Atividades**”: preenchimento automático conforme a aba “5. Map Processos”. Traz informação relevante para identificação do processo e seu contexto;

- **“Descrição do Risco”**: preenchimento manual, a partir de opções de uma lista, conforme a aba “18. Gestão de Riscos – Parte 2”. Busca selecionar o risco para o qual será feita a análise mais detalhada;
- **“Risco Residual”**: preenchimento automático, conforme a aba “18. Gestão de Riscos – Parte 2”. Busca trazer informações úteis para facilitar a análise do processo e do risco em que o problema será identificado;
- **“Problemas identificados”**: preenchimento manual e livre, conforme explicado no item 4 deste manual. Visa identificar os principais problemas no processo, sendo que cada problema deve estar registrado em uma linha diferente da planilha;
- **“Gravidade (G)”, “Urgência (U)” e “Tendência (T)”**: preenchimento manual, a partir de opções de uma lista, conforme explicado no item 4 deste manual. Busca avaliar e priorizar os problemas identificados;
- **“Grau de priorização”**: preenchimento automático, conforme explicado no item 4 deste manual. Traz o resultado da avaliação sobre os problemas identificados;
- **“Proposta de solução”**: preenchimento manual e livre, conforme explicado no item 4 deste manual. Visa identificar propostas de solução para os problemas identificados;
- **“Resultado (R)”, “Exequibilidade (E)” e “Investimento (I)”**: preenchimento manual, a partir de opções de uma lista, conforme explicado no item 4 deste manual. Busca avaliar e priorizar as soluções para os problemas identificados;
- **“Ação proposta”**: preenchimento automático, conforme explicado no item 4 deste manual. Traz o resultado da avaliação sobre as soluções propostas;
- **“Status”**: preenchimento manual, a partir de opções de uma lista, conforme explicado no item 4 deste manual. Visa indicar a situação atual da implementação da solução.

A tabela a seguir traz exemplo de como a planilha deve ser preenchida.

Tabela 04: Preenchimento das colunas da aba 20. Adeq. Processos – Parte 2

Coluna da planilha	Descrição	Tipo de resposta	Exemplo
Área	Identificação da área ou setor do gestor do processo	Lista – escolher opção da lista	<i>Controladoria Geral do Município de São Paulo / Assessoria de Comunicação</i>
Processo	Identificação do nome do processo	Lista – escolher opção da lista	<i>Publicação de Relatórios da Auditoria Geral do Município, Notas Técnicas e Notas de Monitoramento</i>
Principais Atividades	Identificação das principais atividades do processo	Campo automático - não preencher	<i>1. Recebimento do documento para publicização; 2. Revisão do documento; 3. Publicação do documento.</i>
Descrição do Risco	Identificação do risco associado ao processo	Lista – escolher opção da lista	<i>Vazamento de dados pessoais em relatórios públicos</i>
Risco Residual	Classificação do risco residual	Campo automático - não preencher	<i>Alto</i>
Problemas identificados	Identificação dos problemas relacionados ao processo	Livre – sem restrições	<i>O procedimento contém uma falha referente à falta de definição de método de descaracterização</i>
Gravidade (G)	Avaliação quanto à gravidade do problema	Lista – escolher opção da lista	<i>3- Grave</i>
Urgência (U)	Avaliação quanto à urgência do problema	Lista – escolher opção da lista	<i>3- Urgente</i>
Tendência (T)	Avaliação quanto à tendência do problema	Lista – escolher opção da lista	<i>3- Irá piorar a médio prazo</i>
Grau de Priorização	Cálculo automático do grau de priorização do problema	Campo automático - não preencher	<i>Médio >24</i>
Proposta de solução	Identificação das soluções relacionadas ao problema	Livre – sem restrições	<i>Criação de procedimento de descaracterização de dados pessoais</i>
Resultado (R)	Avaliação quanto ao resultado da solução proposta	Lista – escolher opção da lista	<i>3- Elimina Parcialmente as Dificuldades</i>
Exequibilidade (E)	Avaliação quanto à exequibilidade da solução proposta	Lista – escolher opção da lista	<i>5- Fácil Implementação</i>

Investimento (I)	Avaliação quanto ao investimento da solução proposta	Lista – escolher opção da lista	<i>5- Baixo custo</i>
Ação proposta	Cálculo automático do grau de priorização da solução	Campo automático - não preencher	<i>Acelerar > 27</i>
Status	Identificação do status de implementação das soluções	Lista – escolher opção da lista	<i>Medidas foram implementadas</i>

Fonte: CGM/CPD

6. Referências bibliográficas

BIZAGI. Plataforma online para modelagem e automatização de processos de negócio com a Notação BPMN. Disponível em: <<https://www.bizagi.com/pt/plataforma/modeler>> Acesso em: 27/11/2024

BRASIL. Autoridade Nacional de Proteção de Dados (ANPD). Metodologia de Governança de Processos. V. 1.0. Brasília, abril de 2024. Disponível em: <https://www.gov.br/anpd/pt-br/documentos-e-publicacoes/metodologia_anpd_vf_consolidada.pdf> Acesso em: 27/11/2024

BRASIL. Autoridade Nacional de Proteção de Dados (ANPD). Resolução CD/ANPD nº 8 de 05/09/2023. Institui a Política de Governança de Processos da Autoridade Nacional de Proteção de Dados (ANPD). Disponível em: <<https://www.in.gov.br/web/dou/-/resolucao-cd/anpd-n-8-de-5-de-setembro-de-2023-508638337>> Acesso em: 29/10/2024.

BRASIL. Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos. Guia de Elaboração de Inventário de Dados Pessoais. Programa de Privacidade e Segurança da Informação (PPSI). Versão 2.0. Brasília, março de 2023. Disponível em: <https://www.gov.br/governodigital/pt-br/privacidade-e-seguranca/ppsi/guia_inventario_dados_pessoais.pdf> Acesso em: 02/12/2024

BRASIL. Lei Federal nº 13.709, de 14 de agosto de 2018. Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD). Brasília, *Diário Oficial da União*, 15 de agosto de 2018. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2018/lei/l13709.htm>. Acesso em: 29/10/2024.

BRASIL. Tribunal Regional do Trabalho da 15ª Região Campinas/SP. Inventário de Dados Pessoais. Arquivo PDF Consolidado – Atualizado em 18/04/2024. Disponível em: <<https://trt15.jus.br/legislacao/lei-geral-de-protecao-de-dados-pessoais/tratamento-de-dados-pessoais>> Acesso em: 02/12/2024

CAVOUKIAN, Ann. Privacy by Design. The 7 Foundational Principles. Toronto: Information and Privacy Commissioner of Ontario, 2011, pp. 01-02. Disponível em: <<https://www.ipc.on.ca/wp-content/uploads/Resources/7foundationalprinciples.pdf>>. Acesso em: 04 out. 2022.

OPEN MANAGEMENT GROUP (OMG). Business Process Model and Notation (BPMN). Versão 2.0. 2011. Disponível em: <<https://www.omg.org/spec/BPMN/2.0/PDF>> Acesso em: 27/11/2024

SÃO PAULO (Cidade). Decreto Municipal nº 59.767, de 15 de setembro de 2020. Regulamenta a aplicação da Lei Federal nº 13.709, de 14 de agosto de 2018 – Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD) - no âmbito da Administração Municipal direta e indireta. São Paulo, *Diário Oficial da Cidade de São Paulo*, 15 de setembro de 2020. Disponível em: <<https://legislacao.prefeitura.sp.gov.br/leis/decreto-59767-de-15-de-setembro-de-2020>>. Acesso em: 29/10/2024.

SÃO PAULO (Cidade). Guia Orientativo sobre a Privacidade e a Proteção de Dados Pessoais para a Administração Pública do Município de São Paulo, versão 01, 2023. Disponível em: https://www.prefeitura.sp.gov.br/cidade/secretarias/upload/controladoria_geral/GuiaOrientati

vosobre a Privacidade e a Proteção de Dados Pessoais para a Administração Pública do Município de São Paulo_publicacao_26_01_2023.pdf Acesso em: 21/03/2024

SÃO PAULO (Cidade). Instrução Normativa CGM/SP nº 01, de 21 de julho de 2022. Estabelece disposições referentes ao tratamento de dados pessoais no âmbito da Administração Pública Municipal de São Paulo. São Paulo, *Diário Oficial da Cidade*, 22 de julho de 2022. Disponível em: <<https://legislacao.prefeitura.sp.gov.br/leis/instrucao-normativa-controladoria-geral-do-municipio-cgm-1-de-21-de-julho-de-2022>>. Acesso em: 29/10/2024.

SÃO PAULO (Cidade). Instrução Normativa CGM/SP nº 02, de 23 de dezembro de 2024. Aprova a Metodologia de Diagnóstico de Maturidade em Proteção de Dados Pessoais e disciplina o procedimento de autoavaliação por parte dos órgãos da Administração Pública Municipal. São Paulo, *Diário Oficial da Cidade*, 27 de dezembro de 2024. Disponível em: <<https://legislacao.prefeitura.sp.gov.br/leis/instrucao-normativa-controladoria-geral-do-municipio-cgm-2-de-23-de-dezembro-de-2024>>. Acesso em: 30/12/2024

SÃO PAULO (Cidade). Manual de Gestão de Riscos 2023. Versão 01. Disponível em: <https://www.prefeitura.sp.gov.br/cidade/secretarias/upload/controladoria_geral/Manual_Gestao_Riscos_versao01_2023_publicacao_03_01_2024.pdf> Acesso em: 09/04/2025

7. Anexo I: Diagnóstico do Processo

A Metodologia de Governança de Processos da ANPD traz um modelo para realização de diagnóstico do processo. O preenchimento do modelo da ANPD deve ser feito através da escuta ativa dos atores do processo (executores e gestores). Neste modelo, são identificados os destaques positivos, as oportunidades de melhoria e os gargalos do processo.

De acordo com a metodologia, o principal benefício de se analisar e diagnosticar a situação atual é a obtenção de entendimento comum de como o trabalho é feito. Isso permite que no futuro se identifiquem os pontos negativos e positivos do processo, de forma que seja possível formular uma sugestão de melhoria (para o mapeamento “*To Be*”).

Figura 02: Modelo de diagnóstico do processo da ANPD

MODELO DE DIAGNÓSTICO DO PROCESSO

ANPD - Autoridade Nacional de Proteção de Dados		
DIAGNÓSTICO DO PROCESSO		
PROCESSO		
Descrever o processo		
LEVANTAMENTO DE INFORMAÇÃO		
>> Leitura de documentos enviados pelos executores do processo e de demais documentos corporativos: Descrever legislação de base, normas internas, processos eletrônicos, formulários e demais documentos enviados pela unidade gestora do processo. >> Realização de entrevistas. Data de realização da entrevista com executores do processo: DD/MM/AA Data de realização da entrevista com gestor do processo: DD/MM/AAAA >> Cadeia de Valor MACROPROCESSO: Descrever conforme cadeia de valor >> Contextualização do processo Breve relato do processo.		
DIAGNÓSTICO		
SINOPSE		
Destques positivos > Listar destaques positivos	Oportunidades de Melhoria > Listar oportunidades de melhoria	Gargalos > Listar os gargalos

Fonte: Metodologia de Governança de Processos da ANPD

8. Anexo II: “*Privacy by Design*” e “*Privacy by Default*”

O texto a seguir foi retirado em sua integralidade do “*Guia Orientativo sobre a Privacidade e a Proteção de Dados Pessoais para a Administração Pública do Município de São Paulo, versão 01, 2023*”.

O objetivo de um Programa de Governança em Privacidade e Proteção de Dados Pessoais é, sem dúvidas, a efetividade da garantia dos direitos fundamentais da privacidade e da proteção de dados pessoais. Nesse sentido, esses “valores” devem estar imbuídos durante todo o ciclo de vida de um processo – enquanto conjunto de atividades orientadas por um objetivo. Assim, é preciso que a privacidade e a proteção de dados pessoais sejam vistas como o padrão de conduta ético a ser perseguido pelos “recursos humanos” e o padrão sociotécnico a ser adotado pelos “recursos físicos”, “recursos tecnológicos” e “recursos informacionais” empregados em todos os processos. É a partir desse raciocínio que também é necessário, do mesmo modo, a observância da segurança da informação.

Para tanto, é necessário que esses “valores” estejam acoplados em todas as etapas dos processos, assim desde o início (“*by design*”) e como padrão de conduta (“*by default*”). É a partir deste prognóstico que Ann Cavoukian², ex *Privacy Commissioner* de Ontário, Canadá, entabulou sete “*princípios*” fundamentais para a construção da proteção à privacidade e à proteção de dados pessoais – que podem ser vistos, nesse sentido, como boas práticas:

- (i) “*Proactive not reactive, preventive not remedial*”: o padrão de conduta a ser perseguido deve ser o de uma conduta sempre preventiva e não apenas reativa aos riscos à privacidade e à proteção de dados pessoais;
- (ii) “*Privacy as the default setting*”: os valores da privacidade e da proteção de dados pessoais devem ser incorporados como o padrão de conduta;

² CAVOUKIAN, Ann. *Privacy by Design. The 7 Foundational Principles*. Toronto: Information and Privacy Commissioner of Ontario, 2011, pp. 01-02. Disponível em: <<https://www.ipc.on.ca/wp-content/uploads/Resources/7foundationalprinciples.pdf>>. Acesso em: 04 out. 2022.

- (iii) *“Privacy embedded by design”*: os valores da privacidade e da proteção de dados pessoais devem ser incorporados desde o início (*“by design”*) do ciclo de vida dos processos;
- (iv) *“Full functionality – positive-sum, not zero-sum”*: os valores da privacidade e da proteção de dados pessoais, incorporados por todo o ciclo de vida dos processos, não podem ser obstáculos à funcionalidade integral dos produtos ou dos serviços, ou seja, não se pode reduzir as funcionalidades de um produto ou de um serviço em razão da adoção de um padrão de conduta pautado nos valores da privacidade e da proteção de dados pessoais;
- (v) *“End-to-end security – full lifecycle protection”*: as medidas de segurança devem ser adotadas em todo o ciclo de vida dos processos;
- (vi) *“Visibility and transparency – keep it open”*: a transparência, como princípio, deve ser adotada em todo o ciclo de vida dos processos; e
- (vii) *“Respect for user privacy – keep it user-centric”*: todo o ciclo de vida dos processos deve ser orientado a partir do respeito ao titular de dados pessoais.

Seguidos esses *“princípios”*, é possível, assim, fortalecer um padrão de conduta ético de todos os agentes públicos e implementar os *“valores”* da privacidade, da proteção de dados pessoais e da segurança da informação em todo o ciclo de vida dos processos da Administração Pública Municipal – incluindo, nesse sentido, os padrões adotados a partir do uso dos recursos humanos, físicos, tecnológicos e informacionais³. [...]

³ Como *“hardware”* (*“recurso físico”*) e *“software”* (*“recurso tecnológico”*), utilizados para o armazenamento de documentos em formatos digital.

9. Anexo III: Procedimento Operacional Padrão (POP)

Uma sugestão trazida pela Metodologia de Governança de Processos da ANPD é a elaboração do Procedimento Operacional Padrão (POP), documento com estrutura mais simples que deverá conter a aprovação do gestor do processo para formalizar as alterações.

Figura 03: Modelo de Procedimento Operacional Padrão da ANPD

PROCEDIMENTO OPERACIONAL PADRÃO – POP					
Dados básicos do Processo					
Nome do Processo:					
Objetivo:					
Base Legal e normativos internos:					
Unidade Gestora:					
Áreas Intervenientes:					
Procedimentos (passo a passo)	Documento de entrada	Documento de saída	Sistemas		
1.					
2.					
3.					
4.					
5.					
Documentos anexos e modelos					
1. Matriz de Competências e Responsabilidades					
Nº procedimento	Condicionante	Quem faz	Consultas	Quanto tempo	Para quem envia
Contatos relevantes					
Nome		Telefone	E-mail		
Atualizações					
Versão:					
Criado em:					
Revisado por:					
Aprovado por:					

Fonte: Modelo de POP da Metodologia de Governança de Processos da ANPD

10. Apêndice I: Modelagem do processo “*To Be*”

Uma ferramenta importante para o desenho do processo “*To Be*” é o detalhamento do processo através da sua modelagem (BPM), ou seja, o seu estudo através de fluxogramas, esquemas e descrições pormenorizadas ao nível de atividades e tarefas. Trata-se de um aprofundamento do mapeamento de processos realizado no Controle 05, ou seja, do mapeamento “*As Is*”, de como os processos são executados na prática.

Caso esse detalhamento não tenha sido feito no âmbito da implementação do Controle 05, é possível implementá-lo neste momento para os processos priorizados. A partir desse detalhamento, será possível desenhar o processo “*To Be*”, ou seja, como ele deve ser, considerando a correção de problemas e a implementação de melhorias.

Para isso, sugere-se a utilização das ferramentas apresentadas no Manual do Controle 05, tal como a notação BPMN (*Business Process Model and Notation*), o software Bizagi e a matriz SIPOC (*Suppliers*: Fornecedores, *Inputs*: Entradas, *Process*: Processo, *Outputs*: Saídas, *Customers*: Clientes).



**PREFEITURA DE
SÃO PAULO**