

TOP SER HUMANO 2022

Categoria | Organização

Modalidade | Desenvolvimento | Comunicação, mobilização e reconhecimento

HOSPITAL SÃO LUCAS DA PUCRS

**#jeitoHSLdeproteger: a construção de uma cultura LGPD para além da
tecnologia**

Responsáveis pelo case:

Priscila Carvalho Pinto

Saulo Mengarda

Cristiane Weber

Ana Carolina Campos

Ana Paula Freitas

Danieli Rodrigues Sarates

João Fábio Maciel Machado

Leticia Luziano dos Santos

Nathalia Ferreira Baum

Rodrigo Luis Bazili

Sheila da Silva Peixoto

Priscila Duarte Macalão

ÍNDICE

SINOPSE	3
1. INTRODUÇÃO	4
1.1. Facilitando a compreensão em rede	8
2. DESENVOLVER E APREENDER A CULTURA DA PROTEÇÃO	9
3. O RESULTADO DO #jeitoHSLdeproteger	14
4. CONCLUSÃO	16
5. BIBLIOGRAFIA	18
6. AUTORES	19

SINOPSE

O Programa #jeitoHSLdeproteger - voltado à construção de uma cultura de Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD) para além da tecnologia - teve início no Hospital São Lucas da PUCRS em 2020, quando a lei entrou em vigor em todo o país. Tendo como público-alvo todos os colaboradores e com o intuito de imbricar diferentes áreas na cultura de proteção interna e externa de dados, o programa foi estruturado em três trilhas: 1) **conscientização**, quando foram indicados 80 facilitadores de diferentes áreas e turnos, que passaram a atuar como elos entre o Comitê de Proteção da Dados e os demais colaboradores, 2) **mapeamento**, com um diagnóstico para verificar origens de entrada e saída dos dados pessoais, fontes de coleta, armazenamento, finalidades de tratamento e identificação de oportunidades de adequações, entre outras coisas; e 3) **auditoria**, com a adesão de uma etapa dedicada à LGPD no Programa Integrado de Qualidade do hospital, em auditorias internas para acompanhamento dos resultados. Desde então, ocorreram inúmeras ações com atividades lúdicas e interativas para a sensibilização da cultura da segurança de dados. Como resultado, 2.676 colaboradores foram capacitados de forma híbrida e intervenções *in loco*, exercitando a teoria na prática e ampliando a necessária cultura de proteção no ambiente hospitalar. Tudo isso foi possível através de um processo integrado e contínuo com os facilitadores, verdadeiros *influencers* da segurança dos colaboradores do HSL. A estratégia segue sendo a de seguir as práticas de Governança da Rede Marista, aperfeiçoando indicadores, publicando guias e e-books que possam ser disseminados e envolvendo a comunidade e os pacientes, para um engajamento coletivo nesse âmbito.

1. INTRODUÇÃO

Em um cenário mundial de constantes vazamentos de dados online, a cultura de proteção é necessária em qualquer instituição. Ainda mais em uma organização voltada ao cuidado integral das pessoas, em todos os níveis. De acordo com o Relatório de Atividade Criminosa Online no Brasil da empresa de segurança Axur, o Brasil foi o país com maior número de vazamento de dados em 2021. Segundo o relatório, mais de 2,8 bilhões de dados foram expostos, sendo 43,3 milhões do âmbito corporativo e 227 mil em âmbito governamental. Além disso, o mês de junho se destacou por ser o período com maior número de dados expostos (41,2% do total). Para que o número de vazamentos de dados seja cada vez menor, foi criada em 2018 a Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD), sob o n. 13.709/18. Após alguns ajustes, a lei entrou efetivamente em vigor no dia 18 de setembro de 2020. Um marco histórico na regulamentação sobre o tratamento de dados pessoais no Brasil, tanto em meios físicos quanto em plataformas digitais, orientando como coletar, armazenar e disponibilizar informações de usuários.

Na área de saúde, essa configuração vai além com uma preocupação extra e processos alinhados para preservar o sigilo de dados sensíveis. No entanto, é inegável que a lei trouxe vários outros desafios. A maioria das instituições entendeu que a melhor forma de atender às exigências legais seria a de utilizar a tecnologia de segurança em sua infraestrutura de banco de dados, com proteções por criptografia em acessos, além de outros recursos para barrar invasões, como a solicitação de autorização para uso de *cookies* em sites de internet, além de diversas outras adequações. Tendo como primeira impressão um processo de burocratização, o fluxo operacional dos hospitais e a acessibilidade dos pacientes passou a ser protegida por um sistema criterioso e eficiente, o que resguarda todos os atores do sistema.

Além do desafio de todas as organizações brasileiras na adequação à LGPD, muitas dúvidas surgiram por usuários sobre o acesso às suas informações e a segurança na proteção real prevista na lei em meio à pandemia mundial de COVID-19. Isso insejou uma preocupação adicional no Hospital São Lucas, em um momento complexo de insegurança e mudança de processos e rotinas, em que os modelos presencial e virtual estavam em transição e era necessária a garantia do atendimento básico de assistência à vida da população. Enquanto as estruturas hospitalares eram dedicadas a garantir a operação com excelência, com recursos pessoais e financeiros destinados a suprir a falta de pessoal e a alta de custos com insumos de saúde, um comitê interno LGPD foi formado pela direção executiva do São Lucas, embasado no objetivo estratégico de **melhorar a eficiência, interação e segurança dos processos** e associado aos valores maristas de **audácia, presença e simplicidade**. Com isso, foi indicada uma comissão que acabou se tornando um comitê permanente, voltado a criar uma cultura da proteção de dados que têm as pessoas no centro, muito além das ferramentas tecnológicas.

A união das pessoas em torno da proteção em qualquer âmbito no HSL vem também de uma cultura marista de cuidado. O Hospital São Lucas da PUCRS, fundado em 1976, é o primeiro hospital marista do mundo e, por este motivo, tem forte referência e orientação em São Marcelino Champagnat, líder nato em um período de revoluções mundiais. Em sua época de atuação, em meio a incertezas e fragilidades, ele escolheu desenvolver pessoas para um propósito maior de educação inclusiva e acessível. Com isso, compreende-se que a liderança de projetos deve seguir a mesma linha de atuação, desenvolvendo colaboradores para que eles próprios se tornem engajados e disseminadores de alguma cultura na instituição. Conforme Brown (2020) um indivíduo pode ser considerado líder quando se responsabiliza por

descobrir potencial em pessoas e processos e, então, diante dessas descobertas, demonstra coragem para desenvolver tais predicados. Por este motivo, as práticas de gestão no hospital sempre foram baseadas em acreditar nas pessoas e desenvolver seus dons, como um ato de ousadia e simplicidade. Baseados nessa premissa e seguindo as orientações propostas pelo Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) para a constituição de Comissões Temáticas, foram desenvolvidos projetos em espaços colaborativos para reflexão, debate qualificado e consulta e orientação frente aos temas centrais de governança corporativa, principalmente sob a ótica da Agenda Positiva de Governança, com medidas que inspiram, incluem e transformam (INTERAGENTES, 2016), caso da LGPD. Em 02 de setembro de 2020 foi constituído um primeiro grupo de trabalho multiprofissional com o intuito de atuar fortemente através de pessoas, construindo uma cultura consistente e sustentável, que apoiasse processos e investimentos em sistemas ou outras tecnologias para subsidiar a implantação da cultura da LGPD no Hospital São Lucas.

Tal comissão, que se transformou ao longo do tempo em um comitê por configurar um movimento permanente no hospital, foi composta por dez pessoas de áreas estratégicas e com poder de decisão, como o diretor administrativo e os gestores das áreas de inovação, comunicação, qualidade, ouvidoria, recursos humanos, tecnologia da informação, relacionamento médico e procuradoria jurídica. A coordenadora do Serviço de Arquivo Médico e Estatística (SAME) foi nomeada Data Protection Officer (DPO) ou, em português, Encarregada de Proteção de Dados. O grupo passou a se reunir ordinariamente, em periodicidade mensal e eventualmente, em casos de necessidade, de forma extraordinária, a cada 15 dias. No entanto, com o aumento das demandas, verificou-se a necessidade de reduzir o intervalo entre os encontros. Atualmente, as reuniões do Comitê são semanais e são utilizadas

ferramentas de gestão de projetos do Guia PMBOK (MORAES, 2012) e acompanhamentos pela metodologia ágil Scrum (CRUZ, 2013), que buscam a evolução focada no interesse dos usuários finais. No caso da Lei Geral de Proteção de Dados na instituição, inicia-se pelos colaboradores, passando por médicos chegando aos pacientes e seus familiares. Esta metodologia tem fundamento em uma sequência de tarefas que não sobrecarregam a equipe, em que todos são envolvidos, com uma lógica de aprendizado contínuo e desenvolvimento incremental. Organiza-se por sprints de entrega, que geralmente são mensais, mas, têm acompanhamentos diários ou semanais.

Acredita-se ser importante ressaltar a dimensão e complexidade que se vivia no cenário de saúde mundial no ano de 2020 em todo o cenário da saúde. Por ser uma instituição filantrópica e vinculada à Escola de Medicina e Escolas de Ciências da Saúde e da Vida da Pontifícia Universidade Católica do RS (PUCRS), a instituição tem como norte proporcionar ações de boas práticas sobre diversas temáticas, no ambiente de trabalho em formatos lúdicos e educativos, com linguagem de fácil entendimento a todos. Isso acabou se tornando mais desafiador no período de alto contágio da pandemia, com a necessidade de manutenção da distância e restrições no manuseio de peças ou artefatos para evitar a disseminação do coronavírus. Ainda assim, entende-se que a mensagem pode ser repassada através de protocolos que respeitem aquilo que é preconizado por nosso Serviço de Controle de Infecção e pelas diretrizes do Ministério da Saúde, sempre pensando na proteção das nossas pessoas e de nossos clientes e pacientes. Por isso, investiu-se em ações de comunicação via *whatsapp*, com videos ostensivos pelo hospital e com auditorias que foram feitas com respeito ao distanciamento. A partir de um conjunto de ações propostas pelo comitê e executadas em suas respectivas áreas de atuação, o tema complexo e desconhecido

da nova legislação se tornou algo instigante e atrativo, em um movimento que teve o objetivo de construir uma cultura sólida e vitalícia, tão forte que se tornasse um legado para toda Rede Marista e para sociedade, como exemplo efetivo do que é possível fazer com recursos próprios, grande impacto operacional e reconhecimento humano.

A linha condutora de todas as ações foi a criação do projeto **Facilitadores LGPD**, em março de 2021. Um movimento que rapidamente ganhou grande proporção e se transformou em um programa institucional de gestão e desenvolvimento de pessoas. A seguir, os detalhes desta ação.

1.1. Facilitando a compreensão em rede

Um dos principais objetivos do comitê era o de que toda a instituição compreendesse a dimensão do que era a Lei Geral de Proteção de Dados, permeando os diversos níveis hierárquicos e profissionais, contemplando um formato educativo, inclusivo, flexível e aplicável à realidade de todos os setores e áreas do Hospital São Lucas da PUCRS. Assim, sob a liderança da DPO e a articulação do Comitê de LGPD do HSL, as demais lideranças do hospital foram convidadas a indicarem profissionais de áreas operacionais, considerando todos os turnos de trabalho, com características pessoais como comprometimento, pró-atividade, boa capacidade de comunicação, conhecimento de sua área de atuação e que apreço por desafios. Chegou-se então à primeira turma de 80 facilitadores – hoje, já são mais de 100 colaboradores participantes. Fazer parte deste grupo traz orgulho aos colaboradores e senso de pertencimento e responsabilidade, pois são empoderados e reconhecidos dentro da instituição, além de terem a oportunidade de aprendizado e impacto efetivo em suas áreas. Além de todas as atividades previstas, na disseminação constante do tema em situações propostas ou pontuais, cabe enfatizar que todos recebem apoio e segurança

psicológica para sugerir e agir com ideias inovadoras contribuindo com a criação desta cultura de proteção de dados em conexão com os colegas e ligados à estratégia da instituição.

A segurança psicológica, ressalta-se, foi um conceito trabalhado com o grupo de lideranças chamado ao tema. Para Edmondson (1999), um ambiente organizacional onde as pessoas se sentem confortáveis para falarem as suas opiniões, compartilharem experiências e ideias, sem serem tolhidos ou retaliados, contribui para a autenticidade e a criatividade. Considera-se essa uma base imprescindível para apoiar mudanças em diretrizes, processos e ferramentas, garantindo que ações para a disseminação do conhecimento e boas práticas do acultramento da Proteção de Dados seja de fato acessível, prática e estratégica para o negócio. O resultado desse projeto se dá com inovação, gestão sustentável e consolidação a identidade marista. Dados, números, melhorias de processos são mensuráveis. No entanto, o impacto deste movimento na vida dos colaboradores e de toda empresa, fenômeno intangível, considera-se imensurável e principal resultado destes movimentos.

2. DESENVOLVER E APREENDER A CULTURA DA PROTEÇÃO

O desenvolvimento deste projeto no São Lucas trouxe benefícios em todas as esferas do trabalho, agregando conhecimento pessoal e profissional, engajamento dos colaboradores, redução de *turnover*, maiores níveis de entrega, adequações e desenvolvimento contínuo de melhorias. Por isso, a manutenção do projeto é constante e ocorre desde o início de sua atuação.

Após a escolha facilitadores, foi iniciada a capacitação sobre a legislação e o processo de responsabilização e missão de repassar o tema para os colegas de

equipe. Estes mesmos profissionais também realizam, desde o início, o acompanhamento das ações do comitê desenvolvidas em sua área de trabalho. Reuniões regulares com a DPO da instituição foram determinadas para apoiar no mapeamento dos processos que envolvem dados pessoais e sensíveis, além de identificar e pontuar necessidades de adequação, conforme os princípios da Lei, em qualquer esfera da instituição. Juntamente com o DPO, os facilitadores realizaram e ainda realizam o repasse de treinamentos e alinhamentos de reuniões para os demais colegas, atingindo com evidência a portentagem de 90% (noventa por cento) dos funcionários com vínculo CLT (vide apêndice). Foi determinado ainda que novos colaboradores já recebem na integração as orientações sobre as boas práticas na Instituição sobre LGPD.

Neste interim, foram seguidas as três linhas e etapas de trabalho de desenvolvimento: a primeira, denominada **conscientização**, começou com a construção do cronograma de atividades, a mobilização das equipes e o alinhamento de expectativas. Fez-se uma imersão coletiva nos conceitos e uma discussão à aplicação da lei na realidade da saúde, principalmente de forma viável durante a pandemia de COVID-19. Todos foram orientados sobre como seriam realizadas as auditorias internas e o seu viés pedagógico, com a definição das atribuições e responsabilidades dos facilitadores. Na sequência, foi estabelecida a metodologia da capacitação, considerando o grande número de pessoas - com níveis de instrução variados e horários de atividade nos três turnos. As aulas foram expositivas, com dinâmica de jogos online, e diversas atividades práticas em um processo reflexão. Uma vez consolidado o modelo com os facilitadores, o mesmo foi estendido para os demais profissionais da instituição. Compreendeu-se, à época, que o modelo de metodologia de ensino ativa, inspirado na pirâmide de aprendizagem de Glasser

(2001), era o mais eficiente para o objetivo da capacitação. Isso por que, segundo o autor, o ensino não deve ser focado apenas na memorização (aula expositiva), uma vez que, assim, os conceitos podem ser esquecidos facilmente. O autor explica que o aprendizado efetivo envolve participação, com prática assimilada, para que então o próprio colaborador possa conseguir desenvolver o que lhe foi apresentado.

A partir de todas as ações iniciais que resultaram em um trabalho efetivo e engajado dos facilitadores, o comitê decidiu que era preciso reconhecer os profissionais pelos esforços e trabalho dedicado ao programa, atividades complementares às suas respectivas rotinas diárias de trabalho. Com isso, foi estabelecido um programa de reconhecimento aos integrantes do grupo, com entregas semestrais aos facilitadores de certificados com as atividades desenvolvidas. As áreas que se destacaram nas auditorias internas também foram reconhecidas por seu engajamento. Aquelas que atingiram um score de 100% (cem por cento) ao final do ano e com manutenção dos patamares de exigência receberam e ainda recebem um prêmio de aprovação pelas bases e princípios da LGPD (vide link para o vídeo no apêndice). Esta distinção, apesar de ser para a área, acaba refletindo na atuação do facilitador responsável pelo setor. Além disso, os facilitadores que mais se destacam em suas áreas participam de uma atividade denominada **Café com o Diretor**, quando, em turmas reduzidas, aproximam-se do planejamento estratégico da instituição, tendo oportunidade de ficarem próximos da direção executiva do hospital e dividirem suas experiências na disseminação da cultura de proteção (vide fotos e vídeos no apêndice).

A segunda trilha do programa, denominada **mapeamento**, trouxe o desafio de conectar todas as necessidades e pontos de contato de aplicação da lei no âmbito da instituição. Por isso, os facilitadores foram incumbidos de terem momentos de troca

com colegas e lideranças de seus setores e identificarem todos os processos que pudessem envolver a coleta ou tratamento de dados pessoais e sensíveis de pacientes, médicos ou colaboradores. Com o apoio da área de Qualidade e Segurança do Paciente, os facilitadores foram capacitados sobre metodologias de mapeamento de processos, a fim de identificar os fluxos de atividades e etapas, sob o olhar analítico da LGPD. Tal processo foi facilitado pela acuidade do setor de Qualidade no que diz respeito aos processos de mapeamento e diagnóstico analítico. A instituição foi recentemente recertificada internacionalmente pela Qmentum, um órgão que preconiza altos padrões de desempenho em qualidade e segurança, com foco em melhoria contínua dos processos de toda jornada do paciente, desde sua identificação, passando pelo atendimento, administração de medicamentos, higienização, hotelaria, nutrição de todos os protocolos e procedimentos existentes em uma instituição hospitalar com a estrutura do HSL.

Por este motivo, o mapeamento da maioria dos processos já era existente, sendo controlado pelos gestores e/ou a área de qualidade do hospital. Neste sentido, os facilitadores apoiaram a DPO na revisão e detalhamento voltado para dados pessoais e sensíveis de cada um deles, percebendo como estes dados são recebidos, de que forma e onde estão armazenados, para quais finalidades, com que tipos de acesso e se são compartilhados com terceiros. Foram então discutidos e analisados os riscos associados à cada operação para esclarecer dúvidas ou sugerir mudanças impactantes na relação com o paciente e/ou cliente. Entende-se que estes foram e são momentos de muita troca e aprendizado colaborativo sobre as melhores práticas de segurança da informação, com apoio coletivo para mudanças de práticas setoriais.

Ao final deste mapeamento, que durou aproximadamente 06 meses, foi elaborado o relatório pelo Comitê LGPD através de um inventário com as principais

lacunas identificadas, os diferentes níveis de criticidade e o apontamento de medidas necessárias para a mitigação de riscos envolvendo incidentes de segurança da informação. Quando os planos de ação com as primeiras áreas - Contratos de Serviços, Contratos Comerciais e Recursos Humanos - foram iniciados, houve uma grande força tarefa para adequação de práticas e documentos, além da coleta de Termos de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) explicando para quê os dados seriam coletados e o por quais motivos. Este método foi desdobrado às demais áreas do hospital, garantindo a eficiência e a manutenção do trabalho de aculturação na instituição.

A terceira trilha do programa foi a de **auditorias**. A preocupação inicial do comitê foi a de que tal prática pudesse ser vista como uma ação de supervisão e punição às equipes. No entanto, com todo o trabalho de disseminação da cultura e da relevância no aprendizado constante sobre a lei, esses momentos acabaram se transformando em encontros leves e de aprendizado coletivo. A primeira etapa das auditorias consistiu na integração de aspectos básicos de LGPD e conhecimento nas áreas em formulários do Programa Integrado de Qualidade (PIQ), uma iniciativa que visa garantir a manutenção dos padrões de excelência em qualidade e segurança assistencial através do engajamento de todas as equipes e lideranças do hospital. Na sequência, foi implantado um ciclo de auditorias educativas específico da LGPD, no qual os facilitadores utilizaram um *checklist* com os aspectos da lei e visitaram diferentes áreas de atuação, para identificar quem precisa de apoio para enquadramento da lei, garantindo que todos tenham acesso à informação e adequação de atividades para que sejam executadas de forma padronizada. Os encontros promoveram a cultura das boas práticas, elevando a maturidade e resiliência de todos, em respeito à privacidade e segurança da informação. O impacto

mais significativo e gratificante observado se deu no programa de facilitadores, que multiplicaram suas ações e o engajamento com todos os demais colaboradores, através de ações específicas, abordagem no dia a dia e nas auditorias ou nos eventos promovidos pelo Comitê.

Neste processo de auditorias os colaboradores demonstraram comprometimento com a sustentação e evolução do trabalho proposto, com um total de 58 áreas auditadas no PIQ e 72 áreas auditadas pela LGPD. Nas ações, foram aplicados recursos financeiros na ordem de R\$ 4.600 nos anos de 2020 e 2021, incluindo ações de comunicação e insumos para os eventos. Outra ação relevante foi a chamada *blitz* educativa LGPD, que é presencial e ocorre quando os facilitadores se deslocam até as áreas do hospital e realizam uma auditoria surpresa para identificar se as recomendações e boas práticas da LGPD estão sendo observadas.

Todas as ações foram apoiadas por projetos de comunicação associadas às atividades. No período, foram produzidos vários vídeos institucionais voltados às práticas de proteção de dados na instituição, material veiculado nas TVs internas; e de cobertura dos eventos promovidos, para ampliar a sensação de pertencimento e orgulho em fazer parte do comitê e do grupo de facilitadores. Além disso, a Assessoria de Comunicação e Marketing foi apoio para a elaboração de materiais institucionais, tais como vídeos para envio pelo whatsapp e materiais gráficos de suporte como viseiras de computador e adesivos com lembretes sobre proteção de dados.

3. O RESULTADO DO #jeitoHSLdeproteger

Até maio de 2022, o programa envolveu 84 ações conduzidas pelo Comitê da LGPD, sendo que 62 já foram concluídas, 20 estão em andamento duas ações terão

seu início em agosto de 2022. As capacitações e treinamentos atingiram 3.457 pessoas em 2021, sendo que algumas realizaram mais de uma ao todo (índice de 1,86 por colaborador). Os treinamentos e capacitações englobaram diversas temáticas, com um total de 2.322 participações até o primeiro quadrimestre de 2022, sendo que alguns realizaram mais de uma ao todo (índice de dois por colaborador). Cabe destacar a extrema relevância do fortalecimento gerado por meio de treinamentos tendo em vista o grande *turnover* no período da pandemia. Em relação às *blitz* educativas, desde sua implantação, foram realizadas 22 edições, somando os meses de março, abril e maio de 2022.

Destacamos como principal benefício do programa a adequação do Hospital São Lucas da PUCRS às exigências da Lei Geral de Proteção de Dados, mitigando riscos de vazamento de dados de clientes, fornecedores, médicos e colaboradores, garantindo sustentabilidade e segurança ao negócio. Muito além dos ajustes de processos, este programa de facilitadores apoiou uma transformação na comunicação institucional, na correção em tempo real de desvios identificados, com supervisão diária do tema e estratégias para tomada de decisão assertiva. Isso só foi possível pela participação dos colaboradores, que acreditam no projeto e no poder de transformação multiprofissional, apoiadas para engajamento e desenvolvimento pessoal e profissional com tamanho impacto e atuação. O projeto segue como exemplo para outras iniciativas da própria instituição, assim como para outros empreendimentos da Rede Marista e outras organizações de saúde, que têm buscado o comitê como *benchmarking*.

4. CONCLUSÃO

A cultura de proteção é inerente a uma instituição hospitalar. No HSL, zela-se pelo bem maior da vida, protegendo a saúde, a condição física e emocional de dos colaboradores e tudo o que envolve a missão de cuidar e salvar vidas. Inserido nessa cultura, o programa segue fortalecido e promovendo o engajamento de suas pessoas. Destaca-se o impacto e engajamento do Dia “D” **da Proteção de Dados no HSL**, em homenagem ao dia mundial da proteção de dados, comemorado em 28 de janeiro de 2022. Como forma de conscientização, foi realizada nos dias 31 de janeiro e 1 de fevereiro uma ação envolvendo diversas atividades de conscientização sobre o que são dados e sua importância. Todos os colaboradores foram convidados para participar de uma atividade em espaço público e de grande circulação onde foram dispostos vários jogos com finalidade pedagógica e interativa, cuja confecção contou com a ajuda de setores como Marcenaria, Elétrica e Tecnologia da Informação (TI), entre outros. Como ações previstas para o ano de 2022 e a manutenção da sua continuidade, já está aprovada junto à direção executiva do hospital a próxima trilha do programa, intitulada **governança estratégica**, com o objetivo de consolidação de todo o movimento de transformação da cultura institucional. Dentro do cronograma de atividades, estão previstas as seguintes ações para o ano corrente: um novo workshop para os facilitadores com o intuito de promover o crescimento pessoal e profissional em nível de conhecimento, habilidade e atitude; a realização de uma Gincana LGPD e Inclusão, envolvendo toda empresa com o tema Lei Geral de Proteção de Dados adaptado a pessoas portadoras de Necessidades especiais – PCDs; a construção do módulo dois da capacitação sobre Boas Práticas em LGPD; uma nova edição do Café com o Diretor para os facilitadores; a realização de um simpósio temático para toda a Rede Marista sobre LGPD, com exemplos práticos nos empreendimentos; a

realização de uma *live* nas redes sociais do hospital para discutir a proteção de dados dos pacientes; e a consolidação do Projeto Espião, como um modelo de cliente oculto para avaliar na prática a efetividade das ações. Por fim, acredita-se que este programa vai muito além de aculturar a empresa para novos processos. O mesmo melhora a comunicação e a interação dos grupos, pois desenvolve e protagoniza pessoas e as prepara para novos cargos e desafios, sendo um diferencial, inclusive, no Programa de Oportunidades Internas (POI) da instituição.

Perceber como uma legislação tão complexa como a Lei Geral de Proteção de Dados traz benefícios organizacionais como o engajamento de colaboradores nos mais diversos níveis hierárquicos em prol da adequação interna de processos, capacitação e conscientização de pessoas obtidos pela empatia é muito gratificante. Com isso, é possibilitada aos colaboradores a participação direta e efetiva no processo de mudança, com destaque às diversas vozes que estão diretamente envolvidas em nossa rotina e com pessoas diretamente impactadas pelas mudanças propostas. Um verdadeiro espaço a colaboradores, na etimologia da palavra, proposta a pessoas envolvidas em um processo de colaboração. Um campo fértil e produtivo para sugestões, ideias e protagonismo, em uma tendência cada vez maior de gestões menos hierarquizadas e mais horizontais. Com oportunidades para todos, temos menos empregados e mais protagonistas de um hospital que, parafraseando a pesquisadora argentina Mariela Mociulski, não pretende ser o melhor hospital do mundo, mas, sim, um hospital melhor para o mundo.

5. BIBLIOGRAFIA

AXUR. **Relatório 2021 – Atividade Criminosa Online no Brasil**. Axur Digital Experiences Made Safe. Disponível em: <<https://conteudo.axur.com/pt-br/relatorio-da-atividade-criminosa-online-no-brasil-2021>>. Acesso em: 10 jun. 2022.

BROWN, Brené. **A Coragem para Liderar: trabalho duro, conversas difíceis, corações plenos**. 7. ed. Rio de Janeiro: Best Seller Ltda, 2020. 292 p. Carolina Leocadio.

CRUZ, Fábio. **Scrum e PMBOK unidos no Gerenciamento de Projetos**. Brasport, 2013.

EDMONDSON, Amy. **Psychological safety and learning behavior in work teams**. Administrative science quarterly, v. 44, n. 2, p. 350-383, 1999.

GLASSER, William. **Teoria da Escolha: uma nova psicologia de liberdade pessoal**. São Paulo: Mercuryo, 2001.

INTERAGENTES, G. T. **Código brasileiro de governança corporativa**. Instituto Brasileiro de Governança Corporativa–IBGC. Disponível em: <http://www.ibgc.org.br/userfiles/2014/files/Codigo_Brasileiro_de_Governanca_Corporativa_Companhias_Abertas.pdf>. Acesso em: 12 mai. 2022.

MORAES, Emerson Augusto Priamo. **Guia Pmbok para gerenciamento de projetos**. In: Anais do Congresso Nacional de Excelência em Gestão, Rio de Janeiro, RJ, Brasil. 2012.

TEMER, MICHEL et al. **Lei nº 13.709, de 14 de agosto de 2018**. 2018.

6. AUTORES

Ana Carolina S. Campos; graduada em enfermagem, está há três anos e seis meses no hospital atuando como coordenadora de Qualidade, Segurança e Experiência do Paciente. Possui MBA em auditoria em saúde e Especialização em Qualidade e Segurança em Instituições de Saúde.

Ana Paula Silva de Freitas: graduada em Administração Hospitalar, está há oito anos e oito meses no hospital e é Supervisora de Experiência do paciente. Possui Certificação em Experiência do Paciente em Serviços de Saúde.

Cristiane Weber: graduada em jornalismo, é mestra e doutora em Processos e Manifestações Culturais e pós-graduanda em Marketing, Branding e Growth. Permaneceu um ano no hospital como coordenadora da Assessoria de Comunicação e Marketing e atualmente desempenha a mesma função de forma remota.

Danieli Rodrigues Sarates: graduada em administração, está há quatro anos no hospital e é Coordenadora de Remuneração e Benefícios. Possui especialização em Gestão de pessoas e MBA em Coaching.

Diana I. F. Jardim da Rocha: graduada em jornalismo, permaneceu um ano e oito meses no hospital como Coordenadora de Inovação. Possui MBA em Negociação e Inteligência Competitiva e mestrado em Gestão em Negócios.

João Fábio M. Machado: graduado em administração, está há um ano no hospital e é coordenador de Tecnologia da Informação. Possui MBA em Gestão de Projetos.

Leticia G. Luziano dos Santos: graduada em Gestão Comercial, está há um ano e seis meses no hospital como analista da qualidade. É pós-graduanda em Qualidade em saúde e Acreditação hospitalar.

Nathália Ferreira Baum: graduanda em Direito, está há cinco anos no hospital, é Secretária da Direção Executiva.

Priscila Carvalho Pinto: graduada em Gestão Comercial, está há quinze anos e quatro meses no hospital e é encarregada do Serviço de Arquivamento Médico e Estatístico, além de Encarregada de Proteção de Dados (DPO). Possui MBA em Gestão Hospitalar e Certificação Assespro para DPO.

Priscila Duarte Macalão: Auxiliar administrativo do SAME capacitada como FACILITADORA pela DPO HSL , atua na empresa há 5 anos e 6 meses

Rodrigo Luis da Silveira Bazili: graduado em Administração de Empresas, atua há 12 anos no Hospital São Lucas da PUCRS, responsável pelo Setor de Relacionamento Médico.

Saulo Mengarda: diretor administrativo-financeiro do Hospital São Lucas da PUCRS há dois anos e seis meses. Gestor em saúde e profissional coach, possui formação em Administração, com especialização em Administração Hospitalar, Qualidade e Segurança no Cuidado do Paciente, e XBA em Inovação e Novos Negócios.