

ARTIGOS

LGPD NA COMUNICAÇÃO INTERNA DOS
GESTORES E COLABORADORESLGPD IN THE INTERNAL COMMUNICATION OF
MANAGERS AND EMPLOYEES

RESUMO

A conjuntura atual de trabalho nas organizações trouxe aos líderes uma série de desafios que exigem novas estratégias gerenciais, resultando na valorização da comunicação interna. Tendo como foco principal a adequação à Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD) e o fortalecimento de vínculo entre gestores e equipe, este artigo tem como objetivo descrever as percepções e os formatos utilizados pelos gestores ao transmitir uma mensagem para sua equipe e identificar seu conhecimento e adequação aos preceitos gerados pela LGPD, na comunicação interna. Foi utilizada uma pesquisa qualitativa, descritiva e estudo de caso. A coleta de dados foi realizada por meio de um questionário online com doze perguntas, tendo como público-alvo os gestores de uma empresa do ramo calçadista, da cidade de Novo Hamburgo/RS. É possível perceber que a maioria dos gestores considera a comunicação interna regular e que não tem conhecimento sobre a LGPD, bem como sobre como proteger seus dados pessoais e de seus colaboradores. Assim, foram enumeradas sugestões para a empresa com o objetivo de contribuir para a melhoria na comunicação e na implantação da LGPD.

Palavras-chave: liderança; comunicação; comunicação interna; LGPD.

ABSTRACT

The current work situation in organizations has brought leaders a series of challenges that require new management strategies, resulting in the appreciation of internal communication. With the main focus on adapting to the LGPD (General Data Protection Law) and strengthening the bond between managers and staff, this article aims to describe the perceptions and formats used by managers when transmitting a message to their team and identifying their knowledge and adaptation to the precepts generated by the

Angela Aparecida Dias Staub
angelastaub@ienh.com.br
*Especialista em Gestão
de Pessoas e Liderança
Colaborativa na Faculdade
IENH. Novo Hamburgo - RS -
BR.*

Elisane Maria Modinger
elisane.modinger@icloud.com
*Especialista em Gestão
de Pessoas e Liderança
Colaborativa na Faculdade
IENH. Novo Hamburgo - RS -
BR.*

Luciane Pereira Viana
viana.luciane.lu@gmail.com
*Doutora em Diversidade
Cultural e Inclusão Social
pela Universidade Feevale.
Professora na Faculdade IENH.
Novo Hamburgo - RS - BR.*

LGPD in internal communication. Qualitative, descriptive, and case study research was used. Data collection was carried out through an online questionnaire with twelve questions, with the target audience being managers of a footwear company in the city of Novo Hamburgo/RS. It is possible to see that most managers consider internal communication to be regular, and they are not aware of the LGPD, just as how to protect their data and that of their employees. Thus, suggestions were listed for the company to contribute to improving the communication and implementation of the LGPD.

Keywords: leadership; communication; internal communication; LGPD.

1 INTRODUÇÃO

O hiato na comunicação é um dos maiores obstáculos nos relacionamentos pessoais e profissionais do ser humano. Ainda é um desafio para o século XXI compreender a importância do processo de alinhamento desse hiato para que a comunicação aconteça de forma eficiente, e o objetivo de comunicar-se seja atingindo (RINCÓN, 2018; VIANA; FERREIRA, 2020; OLMEDO, 2020). Para Abuhassan (2020), frequentemente, as pessoas são expostas a inúmeras informações; contudo, seja por falta de tempo, compreensão, seja por abertura para outros pontos de vista, muitos escutam para responder, ao invés de escutar para compreender.

No espaço empresarial, no qual a comunicação se realiza de forma instantânea por meio das redes (digitais ou físicas), é essencial destacar que os colaboradores precisam estar bem informados, visto que a comunicação interna efetiva só acontece em clima de verdade e confiabilidade (BRANDÃO, 2018; RIBEIRO; MARCHIORI; CONTANI, 2014). A equipe precisa estar alinhada aos processos, objetivos e às demandas da empresa, pois somente com o trabalho em equipe os resultados da organização serão alcançados.

A reflexão sobre os dilemas gerados nas

organizações por falta de uma comunicação clara no cotidiano dos gestores e equipes foi o mote para o presente estudo. Nessa perspectiva, foram acrescentadas discussões sobre a regulamentação da Lei nº 13.709/2018, conhecida como Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD) no Brasil, uma legislação específica para proteção dos dados e da privacidade dos seus cidadãos. Ou seja, se a comunicação já possui um importante papel nas organizações, qual é o impacto da LGPD na rotina das organizações que precisam alinhar a legislação e a comunicação interna? Assim, definiu-se como objetivo deste estudo descrever as percepções e os formatos utilizados pelos gestores ao transmitir uma mensagem para sua equipe e identificar seu conhecimento e adequação aos preceitos gerados pela LGPD na comunicação interna.

No referencial teórico, apresentaram-se conceitos relacionados à liderança, comunicação interna e LGPD. Após o referencial teórico, deu-se início à organização e à aplicação do questionário, respondido por onze gestores de uma empresa do ramo calçadista, localizada na cidade de Novo Hamburgo/RS. A pesquisa aconteceu no período de 18 a 25 de outubro de 2021. Este artigo é composto por cinco seções, sendo a primeira esta introdução, a segunda o referencial teórico, seguido por metodologia, resultados e conclusão.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Busca-se, neste tópico, descrever os principais conceitos relacionados à liderança, à comunicação interna e à LGPD.

2.1 LIDERANÇA

A liderança abrange considerável parte dos estudos e das pesquisas voltados ao processo organizacional, o que possibilita encontrar múltiplos conceitos para esse tema. O conceito de liderança utilizado neste artigo segue os preceitos da liderança colaborativa definida por Oxford Leadership (2016, p. 3) como

líderes “capazes de pensar, estrategicamente, em um contexto global, articular uma visão inspiradora entre as culturas e fazer escolhas sábias em meio à complexidade e à incerteza. Eles devem liderar equipes globais, construir redes dinâmicas e aumentar a capacidade da empresa de competir em todo o mundo”.

Observa-se que o papel do líder tem sido muito importante para as corporações, pois atua como moderadores no desenvolvimento de pessoas e equipes, podendo ser elo entre os colaboradores e as empresas. Para Varella e Reinert Junior (2021), bons líderes não surgem do nada e, por isso, as empresas precisam cultivá-los para adquirirem as habilidades e competências necessárias. As organizações têm investido no treinamento dessas pessoas, apostando nos resultados que eles poderão alcançar para o negócio.

Para Sias e Kapaneva (2014, p. 36), “a liderança é um processo comunicativo por meio do qual os membros constroem o entendimento compartilhado de uma questão, evento, objetivo ou situação organizacional.” Segundo Varella e Reinert Junior (2021, p. 8), existe uma diferença entre o chefe e o líder: “O chefe comanda, o líder conduz. A chefia está ligada ao cargo, já a liderança à postura. Um líder não precisa ter um cargo de poder para influenciar pessoas, mas o chefe precisa do seu cargo para ser reconhecido pelos demais.”

É a postura do líder que poderá inspirar e conduzir seus seguidores. Dessa forma, para que o líder consiga desenvolver um trabalho de qualidade com os seus liderados, ele precisa desenvolver comportamentos e atitudes que despertem o respeito de seus liderados. Segundo Oxford Leadership (2016, p. 3), “os líderes de hoje precisam de um repertório expandido de habilidades e uma nova mentalidade para ter sucesso em um ambiente de negócios cada vez mais acelerado, caótico e altamente competitivo”. Ou seja, concorda-se com Maxwell (2016) que se tornar um bom líder envolve um esforço em longo prazo.

Brown (2019) e Maxwell (2011) afirmam que, para liderar, é preciso ter coragem, a

coragem para liderar desafia o líder a ser mais empático. Para Maxwell (2011), um líder deve auxiliar seus liderados a alcançar o sucesso, mas essa credibilidade se inicia demonstrando seu próprio sucesso, pois a liderança está tanto ligada à posição hierárquica, quanto ao relacionamento. Lima (2010) destaca algumas características que julga importante para o líder; entre elas, merecem destaque a capacidade de ouvir, a necessidade de o líder ter a mente aberta, de ser sensível às pessoas e às situações, a iniciativa, o bom senso, a liberalidade, a flexibilidade e adaptabilidade, a capacidade de tomar decisões precisas e oportunas, a capacidade de motivar e um senso de urgência.

Segundo Lima (2010, p. 38), “o verdadeiro líder entende que, por meio da comunicação e da arte de ouvir (um dos atos mais importantes da comunicação), é que ele consegue influenciar sua equipe e orientá-la para onde deseja, divulgando os princípios e fortalecendo a cultura organizacional.” É possível concluir que, apesar de tantas definições, o que realmente importa é que existam líderes capazes de influenciar suas equipes, ainda que a sua liderança tenha comportamentos distintos, pois o importante é que ele seja um multiplicador na condução de seus liderados, motivando e incentivando a formação natural de novos líderes, bem como facilitando o processo de comunicação interna.

2.2 COMUNICAÇÃO E COMUNICAÇÃO INTERNA

A comunicação é uma premissa básica do ser humano, ela é a via pela qual os modelos de vida e de cultura são difundidos, em que se aprende a ser membro de uma determinada sociedade. As relações humanas acontecem por meio do processo de comunicação, ou seja, acontecem o desenvolvimento pessoal e coletivo do indivíduo. Comunicar não é só um processo de transmitir uma informação de um indivíduo para outro. Se uma pessoa transmite uma mensagem, e esta não for compreendida pelo receptor, a comunicação não se efetivou. A base da boa

comunicação é saber ouvir e se expressar com clareza (RIBEIRO; MARCHIORI; CONTANI, 2014; RINCÓN, 2018; VIANA; FERREIRA, 2020; OLMEDO, 2020).

De acordo com Ribeiro, Marchiori e Contani (2014, p. 1041), “interagir é mais que enviar e receber mensagens, é entender emissão e recepção como janelas recursivas.” Tais interações são sempre processuais, ou seja, estão sempre se confrontando em um jogo dinâmico de construção e desconstrução. Complementam Viana e Ferreira (2020 p. 3) que transmitir uma mensagem de um emissor para um receptor, de modo que ambos a entendam do mesmo modo e sentido, é a base da comunicação.

Martin-Barbero (1987 apud RINCÓN, 2018) afirma que a comunicação envolve, respectivamente, mediações, processos e pessoas muito mais que meios, objetos e emissores. Conforme Rincón (2018), o mapa de comunicação de Martin-Barbero apresentado na figura 1 permite perceber o século XXI e as influências e as implicações sobre a comunicação cotidiana; entre elas, o tempo e o espaço, a tecnicidade e a sensorialidade.

se, perdurando nos tempos.” Dentro deste contexto, observa-se que a comunicação vem modificando-se, ou seja, a ambiguidade é o que permeia o modo de comunicar-se do indivíduo; é preciso entender as relações e tensões que se dão entre as redes, os relatos, as identidades e as cidadanias (RINCÓN, 2018; LOPES, 2018). Esses pontos também estão presentes nas comunicações que ocorrem, internamente, nas empresas.

Para os gestores, a comunicação interna é uma ferramenta estratégica que possibilita meios distintos para a promoção da produtividade, competitividade e atingimento de metas. Curvello (2012, p. 22) define comunicação interna como “o conjunto de ações que a organização coordena com o objetivo de ouvir, informar, mobilizar, educar e manter coesão interna em torno de valores que precisam ser reconhecidos e compartilhados por todos e que podem contribuir para a construção de boa imagem pública.”

Para Closs (2018) e Brandão (2018), a comunicação interna deve ser planejada e ter objetivos definidos, pois, assim, permitirá a real interação entre todos os envolvidos na empresa; resultando em melhorias no

Figura 1 - Mapa noturno da comunicação



Fonte: (MARTÍN-BARBERO, 1987 apud RINCÓN, 2018, p. 74).

Para Rincón (2018, p. 74), “os espaços se transformaram de algo que se vive para algo que se perdura, multiplicaram-se, diversificaram-

relacionamento, na produtividade, no engajamento e nos resultados financeiros. Casagrande e Bez (2010, p. 12) afirma que

“numa empresa, não basta ter uma equipe de grandes talentos altamente motivados. Se ela não estiver bem informada, se seus integrantes não se comunicarem adequadamente, não será possível potencializar a sua força humana”. A comunicação organizacional está inserida em macro ambiente que exerce forte influência, agindo por meio de fatores psicológicos, sociais e culturais e que, muitas vezes, interfere, decisivamente, no processo gerencial (CURVELLO, 2012; RIBEIRO, 2008).

Segundo Curvello (2012) e Oyarvide-Ramírez, Sarria e Colorado (2017), é possível perceber que o modo que a comunicação acontece, no âmbito organizacional, está atrelado à cultura da empresa. O indivíduo, o grupo, o fluxo das informações e os meios de comunicação acabam adaptando-se à cultura organizacional. Ribeiro, Marchiori e Contani (2014, p. 1041) afirmam que “a prática do diálogo pode ser entendida como fonte de ação coletiva capaz de criar significados compartilhados”. Porém nada adianta para organização um bem elaborado manual sobre as práticas do discurso, se, no dia a dia das organizações, isso não é aplicado. E, é necessário que este manual esteja de acordo com as leis definidas no país, como a LGPD.

2.3 LGPD NA COMUNICAÇÃO INTERNA

Segundo Oliveira (2020), a LGPD se aplica a qualquer tratamento de dados pessoais efetuados no território nacional. Isso significa que toda a coleta de dados, efetuada no Brasil, deve ser enquadrada e embasada pela LGPD. Medidas de boa governança devem ser criadas para que a empresa possa garantir a segurança e o sigilo dos dados bancários, médicos, comerciais e jurídicos das pessoas físicas vinculadas à empresa.

A comunicação interna das organizações terá um papel fundamental neste momento de adequação; entre eles, o de garantir a propagação da nova política de procedimentos na cultura da empresa devido à adequação

à lei. Serão necessárias a organização de treinamentos e as ações constantes para a conscientização dos colaboradores. A LGPD estabelece, em seu art. 6º, que o tratamento de dados pessoais deve observar a boa-fé e os dez princípios fundamentais específicos. Segundo Pestana (2020, *online*), são eles:

- finalidade: realização do tratamento para propósitos legítimos, específicos, explícitos e informados ao titular, sem possibilidade de tratamento posterior de forma incompatível com essas finalidades;
- adequação: compatibilidade do tratamento com as finalidades informadas ao titular, de acordo com o contexto do tratamento;
- necessidade: limitação do tratamento, ao mínimo necessário, para a realização de suas finalidades, com abrangência dos dados pertinentes, proporcionais e não excessivos em relação às finalidades do tratamento de dados;
- livre acesso: garantia, aos titulares, de consulta facilitada e gratuita sobre a forma e a duração do tratamento, bem como sobre a integralidade de seus dados pessoais;
- qualidade dos dados: garantia, aos titulares, de exatidão, clareza, relevância e atualização dos dados, de acordo com a necessidade e para o cumprimento da finalidade de seu tratamento;
- transparência: 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;
- segurança: 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;

- prevenção: adoção de medidas para prevenir a ocorrência de danos em virtude do tratamento de dados pessoais;
- não discriminação: impossibilidade de realização do tratamento para fins discriminatórios ilícitos ou abusivos;
- responsabilização e prestação de contas: demonstração, pelo agente, da adoção de medidas eficazes e capazes de comprovar a observância e o cumprimento das normas de proteção de dados pessoais e, inclusive, da eficácia dessas medidas.
- Não basta, portanto, o enquadramento em uma das hipóteses legais autorizativas para se iniciar o tratamento de dados pessoais. É fundamental garantir que os princípios listados acima sejam respeitados.

Para Oliveira (2020) e Pestana (2020), a LGPD é uma jornada, pois, diferente de um projeto que tem início, meio e fim, deve ser considerada o meio para uma mudança, que se faz necessário, no modo de viver da sociedade. A LGPD não é somente sobre leis, e, sim, sobre pessoas e a forma como elas se comunicam e se relacionam. Enfim, observa-se que a comunicação interna das instituições vem sofrendo impacto direto após a regulamentação da LGPD, tendo que se adequar à Lei que protege os dados pessoais.

Empresas e cidadãos brasileiros precisam repensar seus hábitos de comunicação e informação, de forma que possam se enquadrar na lei, sem punições por compartilhar algo que não é permitido. Ou seja, tudo o que permite identificar uma pessoa, como nome, documentos pessoais, data de nascimento, endereços e imagens, além dos dados sensíveis, como

religião, gênero, raça, resultado de exames, entre outros, não poderão ser compartilhados sem a autorização do próprio indivíduo.

3 METODOLOGIA

Seguindo as indicações de Lakatos e Marconi (2007, p. 17), a pesquisa utilizada neste estudo foi qualitativa e descritiva, pois sua finalidade é descrever características e comportamento de um grupo de pessoas, dentro de um determinado ambiente. Segundo Vergara (2000), na pesquisa descritiva, o pesquisador expõe as características de determinada população, coleta, registra, analisa e estabelece correlações entre variáveis e fatos. De acordo com Prodanov e Freitas (2013), uma das particularidades mais expressivas das pesquisas descritivas é a utilização de técnicas padronizadas de coletas de dados, como o questionário.

Como técnica de pesquisa, utilizou-se o estudo de caso (LAKATOS; MARCONI, 2007), sendo o público-alvo os gestores de uma empresa do ramo calçadista, localizada em Novo Hamburgo/RS. A escolha da empresa, para aplicação da pesquisa, aconteceu após a análise de dois princípios básicos: o livre acesso de uma das pesquisadoras aos gestores (líderes da área industrial da empresa) e o momento de adequação da empresa às normas da LGPD; em outras palavras, esta empresa estava em fase de implantação da LGPD nos processos de comunicação interna.

Na coleta de dados, utilizou-se um questionário *online*, criado na Ferramenta do Google Formulários, enviado aos líderes responsáveis pelas áreas da indústria. Foi utilizada a amostra probabilística, sendo a pesquisa enviada a todos os líderes da empresa selecionada, um total de onze pessoas. Segundo Martins e Ferreira, (2011) o princípio que fundamenta a amostragem probabilística é que deve representar a população a qual foi selecionada, e que todos os membros da população devem ter oportunidade de ser selecionados.

Foi realizado o pré-teste em 15 de outubro de 2021, com dois líderes do grupo de pessoas selecionadas, sendo que não houve a necessidade de ajustes. Assim, em 18 de outubro, foi enviado para os demais gestores do grupo selecionado. As perguntas do questionário foram elaboradas com base no Mapa Noturno da Comunicação (Martín-Barbero), bem como na teoria dos demais autores utilizados no Capítulo 2. Foram organizadas doze perguntas, sendo sete abertas e cinco fechadas.

O questionário foi aplicado entre os dias 18 e 25 de outubro de 2021, coletando dados e informações primárias. O envio do *link* do formulário Google se deu por e-mail e obteve-se um número de onze pessoas que responderam, ou seja, todos responderam ao questionário. No presente estudo, optou-se pela análise de conteúdo, seguindo as indicações de Bardin (2016), visto que, na pré-análise, organizaram-se os dados com a utilização do excel, salvando as respostas do formulário. Na sequência, tratando-se da exploração do material, buscou-se a organização de gráficos para as questões fechadas e definiram-se três categorias: uso, conhecimento e adequação. No tratamento dos resultados, podem-se analisar as opiniões e os conhecimentos dos participantes, buscando-se, assim, atingir o objetivo da pesquisa. As análises são apresentadas no próximo tópico.

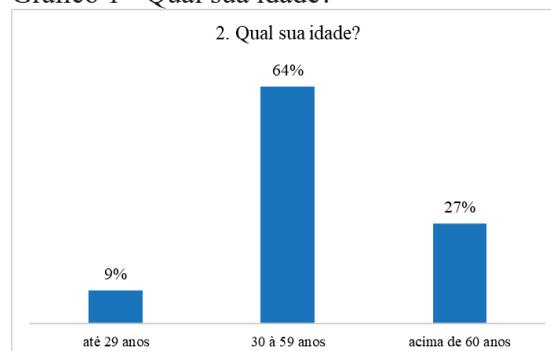
4 RESULTADOS

Este capítulo apresenta a análise dos dados coletados no questionário respondido pelos pesquisados. A devolutiva foi de 100%, ou seja, todos os onze líderes responderam ao questionário. Primeiramente, buscou-se identificar o perfil dos respondentes, questionando sobre gênero, idade e formação dos pesquisados. Ou seja, estas três primeiras

perguntas têm como finalidade identificar algumas características do grupo respondente.

Na primeira pergunta: “Qual seu gênero?”, identifica-se que 73% dos gestores são do gênero masculino e 27% feminino. Na segunda pergunta, identificou-se a idade dos respondentes; as respostas estão apresentadas no gráfico 1.

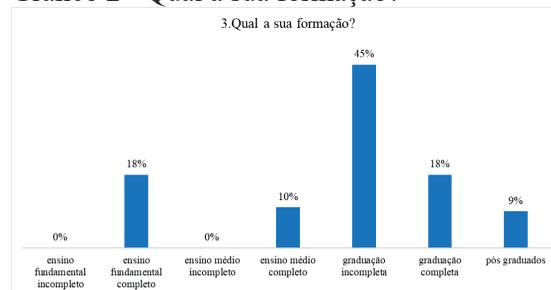
Gráfico 1 - Qual sua idade?



Fonte: elaborado com base nas respostas do questionário (2021).

Observa-se, no gráfico 1, que 9% dos respondentes possuem até 29 anos; 64% estão em uma faixa de idade entre 30 a 59 anos e 27% estão acima de 60 anos. A seguinte pergunta buscava identificar a formação escolar. As respostas constam no gráfico 2.

Gráfico 2 - Qual a sua formação?



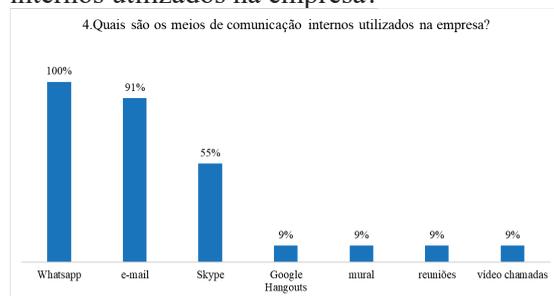
Fonte: elaborado com base nas respostas do questionário (2021).

No gráfico 2, tem-se que 18% dos respondentes têm ensino fundamental completo; 10% têm ensino médio completo; 45% dos gestores possuem graduação incompleta; 18% graduação completa e 9% são pós-

graduados. Observa-se que a predominância dos pesquisados é do gênero masculino, com a média de idade entre 30 e 59 anos e ensino superior incompleto.

A quarta pergunta foi realizada no formato aberto e questionava: “Quais são os meios de comunicação internos utilizados na empresa?” Os respondentes indicaram as seguintes plataformas/ferramentas utilizadas para a comunicação interna, listadas no gráfico 3.

Gráfico 3 - Quais são os meios de comunicação internos utilizados na empresa?



Fonte: elaborado com base nas respostas do questionário (2021).

O WhatsApp foi citado como a ferramenta mais utilizada pelos gestores (100% dos gestores utilizam), seguido pelo e-mail (91%) e Skype (55%). Google Hangouts, vídeo-chamadas, reuniões e mural foram citados respectivamente somente por um respondente (9%). A seguinte questão também é uma pergunta aberta, “De que forma acontece a comunicação entre você e sua equipe?” As respostas estão no gráfico 4.

Gráfico 4 - De que forma acontece a comunicação entre você e sua equipe?

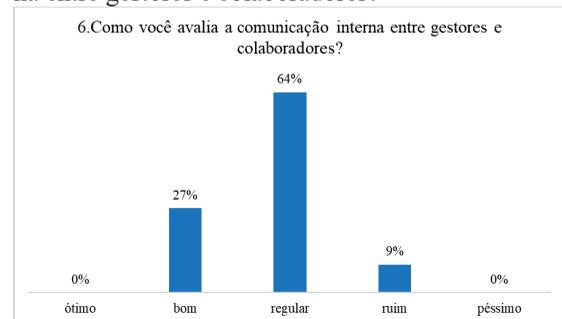


Fonte: elaborado com base nas respostas do questionário (2021).

Todos os respondentes comentaram que utilizam e-mails, na sequência reuniões (73%), WhatsApp (36%) e vídeo-chamadas (9%). O resultado das questões 4 e 5 apresentam o uso majoritário da tecnologia e das mídias sociais como ferramenta para comunicação entre gestores e colaboradores. É notável como a tecnologia consolidou a forma de comunicação do século XXI (OLMEDO, 2020), o mapa das mediações proposto por Martín-Barbero, citado por Rincón (2018) e Lopes (2018) auxiliam na reflexão sobre os “novos usos sociais do meio”. A diversidade de formas de apropriação do uso das mídias é marcada pela capacidade de produção de sentidos dos sujeitos.

As duas próximas perguntas eram fechadas e buscavam identificar a satisfação do gestor com a comunicação interna na empresa. As respostas da pergunta: “Como você avalia a comunicação interna entre gestores e colaboradores?” estão no gráfico 5.

Gráfico 5 - Como você avalia a comunicação interna entre gestores e colaboradores?

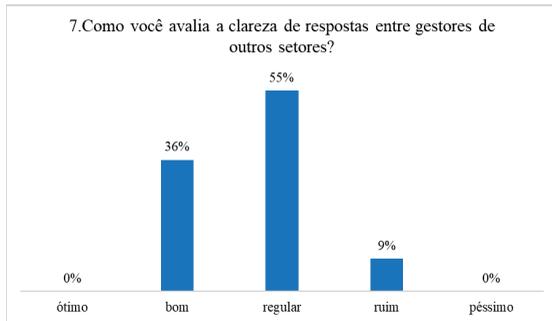


Fonte: elaborado com base nas respostas do questionário (2021).

No gráfico 5, nota-se que 64% dos gestores responderam que consideram a comunicação interna entre gestor e colaborador regular; 27% avaliaram a comunicação interna como boa e 9%, ruim.

No gráfico 6, estão as respostas da pergunta: “Como você avalia a clareza de respostas entre gestores de outros setores?”.

Gráfico 6 - Como você avalia a clareza de respostas entre gestores de outros setores?



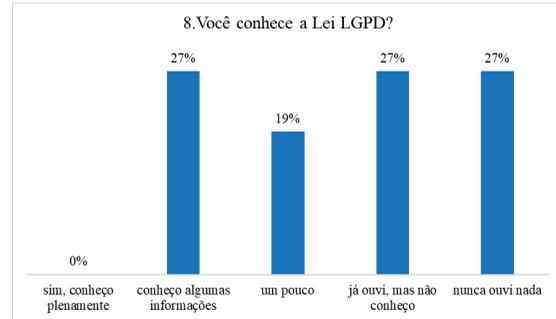
Fonte: elaborado com base nas respostas do questionário (2021).

No gráfico 6, é possível observar que 55% dos gestores avaliam como regular a clareza de respostas entre gestores de outros setores; 36% consideraram essa relação boa e 9%, ruim. A comunicação é um dos processos fundamentais dos gestores e dos processos organizacionais. Ela é responsável pela circulação de informações, comunicando tanto na forma vertical, como horizontal (RIBEIRO; MARCHIORI; CONTANI, 2018; RINCÓN, 2018; VIANA; FERREIRA, 2020). Ao responderem às questões: “Como você avalia a comunicação interna entre gestores e colaboradores?” e “Como você avalia a clareza de respostas entre gestores de outros setores?”, os gestores, em sua maioria, avaliaram a comunicação como regular, fato que não é considerado ideal para uma empresa.

A troca realizada entre o gestor e o colaborador deve ser clara e precisa. Se um processo não é realizado conforme o esperado, ele pode impactar em outras áreas da organização. A cultura, os valores, a diferença de idade, os hábitos, os comportamentos e os gatilhos motivacionais são mecanismos importantes que devem ser levados em consideração para a comunicação eficaz (CLOSS, 2018; CURVELLO, 2012; RIBEIRO, 2008; BRANDÃO, 2018). Para Oyarvide-Ramírez, Sarria e Colorado (2017), o diálogo entre os líderes e sua equipe deve ser constante.

As perguntas seguintes referem-se ao conhecimento da LGPD. A oitava pergunta era fechada sobre: “Você conhece a Lei LGPD?”

Gráfico 7 - Você conhece a Lei LGPD?



Fonte: elaborado com base nas respostas do questionário (2021).

No gráfico 7, tem-se que 27% dos gestores responderam que têm conhecimento de algumas informações sobre a LGPD; 27% nunca ouviram falar na LEI; 27% já ouviram falar, mas não a conhece, e 19% conhecem um pouco. Analisando a questão 8, observa-se que o grupo de liderança da empresa está dividido em quem não conhece e quem conhece pouco a LGPD, e nem um deles diz ter pleno conhecimento.

A pergunta 9 era aberta e buscava complementar a pergunta anterior, ou seja, identificar o que já era conhecido sobre LGPD, mas trazendo o foco para as empresas. A questão era “Qual o objetivo da LGPD nas empresas?” A seguir algumas das respostas:

“Garantir o correto armazenamento e privacidade de informações pertinentes a pessoas físicas ou jurídicas que fazem parte da base de dados da empresa”.

“Não vazar informações importantes que possam ser usadas em prejuízo da mesma”.

“Proteger dados e informações da empresa e colaborador”.

“Para a manutenção do sigilo dos dados pessoais”.

“Organizar e colocar regras para proteção de dados/informações”.

Diante das respostas dos líderes, é possível perceber que a LGPD ainda é um assunto muito recente no ambiente organizacional. A

palavra mais utilizada nas respostas dos onze gestores foi proteção. Contudo, apesar do desconhecimento ou pouco conhecimento que comentaram ter sobre a lei (na questão 8), os líderes pesquisados conseguiram sintetizar, de forma correta, o objetivo da LGPD, ou seja, a proteção dos direitos fundamentais de liberdade, de privacidade e a livre formação da personalidade de cada indivíduo (SERPRO, 2018; PESTANA, 2020; OLIVEIRA, 2020).

As perguntas seguintes tinham o objetivo de identificar como os líderes preservam seus dados pessoais e de seus colaboradores. Assim, na pergunta 10, no formato aberto, questionou-se: “Como funciona a guarda e o sigilo das informações pessoais de seus colaboradores?” Nessa questão, quatro gestores não responderam. A seguir as respostas:

“Essas informações ficam mais restritas ao pessoal do RH. Existem backups diários executados de todos os dados da empresa”.

“Nossas informações são muito específicas de uma única marca, então não são divulgadas entre outras marcas”.

“Não tenho informações pessoais dos colaboradores”.

“Juntamente com RH”.

“Não sei”.

“Hoje não faço ideia”.

“Até onde sei, quando pelo sistema corporativo, por criptografia”.

“Atualmente com o bom senso apenas”.

Ao serem questionados sobre o processo de guarda e sigilo das informações pessoais dos seus colaboradores, a maioria respondeu que não sabia ou que não tinha conhecimento; alguns salientaram que era responsabilidade do setor de gestão com pessoas (RH). As respostas apresentam uma fragilidade da comunicação interna da organização. É possível constatar que a comunicação de “cima para baixo” e entre setores é deficiente. “Quando a comunicação é boa, ela informa. Quando é ótima, ela engaja e incentiva os colaboradores” (GROSSMAN, 2019, p. 1).

A organização precisa estar atenta, pois somente conseguirá atingir seus propósitos se gestores e equipe estiverem comprometidos, trabalhando em prol da organização. E isso se dá por meio de uma comunicação clara e transparente, treinamento e desenvolvimento (SIAS; KAPANEVA, 2014; VARELLA; REINERT, 2021; MAXWELL, 2011; LIMA, 2010).

Ao responderem a seguinte pergunta aberta: “Como você preserva os seus dados pessoais?” Os gestores apresentam métodos individuais que acreditam ser seguros para a preservação dos seus dados pessoais. As respostas dos líderes nesta pergunta:

“Tento evitar ao máximo informar dados pessoais em cadastros, mas atualmente isso é praticamente impossível, sempre são solicitados dados obrigatórios como CPF e telefone”.

“Não exponho em redes sociais e mantenho em um arquivo privado”.

“Agenda pessoal e uma parte no Note da empresa (grande erro)”.

“Deixei de utilizar redes sociais”.

“Não deixando meus documentos em qualquer lugar”.

“Não cadastrando e nem enviando a qualquer pessoa ou empresa”.

“Procuro sempre destruir todo papel com informações pessoais minhas”.

“Cuido o que falo e para quem falo; não posto nada nas mídias sociais; Costumo saber e conhecer a pessoa para quem vou passar alguma informação”.

“Não forneço dados por telefone e nem por quaisquer aplicativos de redes sociais ou e-mail sem ter certeza de com quem estou me comunicando”.

Alguns se sentem seguros pelo fato de não utilizarem as mídias sociais para “postagem”. Apesar da obrigatoriedade de informações pessoais a cada ação de consumo diário, a maioria das respostas especifica o cuidado na guarda dos documentos.

Por fim, quando perguntado: “Com quem você compartilha as informações de

seu trabalho e das pessoas com quem você trabalha?” A seguir as respostas dos líderes:

“Geralmente apenas com parceiros de confiança. Em algumas situações, solicitamos assinatura de termos de confidencialidade”.

“Com diretoria, RH da empresa, com os próprios colegas caso necessário”.

“O que é do trabalho fica no trabalho. Evito falar das atividades internas e das pessoas da equipe”.

“Não compartilho, após o final do expediente não comento sobre o meu trabalho com ninguém, apenas informo o nome da empresa e os endereços de onde ficam, se solicitado. Na família não se fala do trabalho de cada um, está proibido”.

“Normalmente com RH e meu Supervisor”.

“Somente com colegas de trabalho”.

“De modo geral não compartilho essas informações pois elas não me pertencem”.

“Converso em casa com minha esposa a respeito do meu trabalho, mas não entro em detalhes de informações de colaboradores”.

“Apenas com RH e gerência”.

As respostas dadas refletem o conceito de Lopes (2018) e Rincón (2018), com base nas matrizes culturais de Martín-Barbero, ou seja, sobre a socialidade como vínculo entre as relações sociais, identidades e os relatos. Para que a comunicação aconteça, não basta entender o processo, é necessário compreender o espaço e o tempo em que ela ocorre. Afinal, como explica Olmedo (2020, p. 167), atualmente “a crescente incorporação destas redes sociodigitais ao mundo se deve em grande parte aos processos convergentes para integrar capacidades humanas e possibilidades de interação nas plataformas”.

Ao verificar as três categorias uso, conhecimento e adequação, constatou-se que a comunicação de gestores e sua equipe, como também entre setores é deficiente, assim como o pouco conhecimento dos gestores sobre a LGPD e suas implicações no sigilo e na preservação

de dados, no sentido de adequar seus processos internos (e até pessoais) à lei. Esse resultado não é favorável à empresa, porém traz luz a um assunto que precisa ser discutido e avaliado, devido à importância de uma comunicação uniforme e esclarecedora entre gestores e equipes, e o desequilíbrio gerado na ausência dela. O que corrobora a indicação de Brandão (2018) sobre a comunicação interna ser percebida como uma estratégia fundamental nas organizações de maneira que cada colaborador entenda a comunicação como um elemento integrante e interativo do sistema organizacional.

5 CONCLUSÃO

Ratifica-se com este trabalho que a comunicação é uma peça fundamental para o desenvolvimento de uma organização, ou seja, uma boa comunicação reflete na boa convivência entre liderança e colaboradores. O líder que pretende motivar positivamente sua equipe sabe empregar todos os modelos de comunicação a seu favor. Podendo criar um clima harmonioso e de fácil convívio no trabalho, propiciando um maior desempenho dos colaboradores e a qualidade no produto final.

Constatou-se na pesquisa que a comunicação entre gestores e colaboradores foi considerada regular pelos gestores pesquisados. Conforme descrito pelos autores estudados, é importante que a comunicação aconteça de forma autêntica e clara, evitando, assim, ruídos e distorções. No entanto, para que isso aconteça, é preciso que haja uma conscientização de todos os envolvidos, ou seja, a comunicação interna eficaz é sinônimo de integração e crescimento da empresa. Para isso, o papel da liderança é de suma importância, pois é o fio condutor desta orquestra.

O grupo pesquisado faz parte de uma indústria de calçados situada em Novo Hamburgo/RS. Os respondentes foram sucintos em suas respostas, não deixando margem para uma avaliação mais profunda sobre seus conhecimentos. O que ficou evidente foi a necessidade de melhorias na comunicação interna. E nota-se que, por se tratar de uma lei nova, a

maioria dos entrevistados ainda não possui um conhecimento mais profundo sobre o assunto.

Também foi possível perceber, com a devolutiva do questionário, a fragilidade da comunicação interna na empresa, pois a maioria dos líderes considera os itens referentes à comunicação como regulares. Neste sentido, elencam-se algumas sugestões para melhoria da comunicação na empresa: formalizar a comunicação da empresa, principalmente, os assuntos mais importantes; abrir um canal de escuta e sugestões; realizar reuniões mensais com a liderança para informação dos objetivos e das metas da empresa, e auxiliar os líderes a compartilhar as informações com a equipe.

Também se apresenta como sugestão oportunizar aos líderes treinamento sobre a LGPD com o intuito de que estes sejam multiplicadores, para, dessa forma, possibilitar que o tema seja aprofundado entre todos. É relevante que, concomitantemente à implantação da LGPD, deve-se desenvolver melhorias na comunicação interna, para usá-la como ferramenta base para a implantação da lei.

No âmbito acadêmico, sugere-se, como estudos futuros, pesquisar sobre a percepção e a adequação da LGPD em empresas de outros setores (serviço, varejo, outras indústrias, etc.), para que seja possível acompanhar o conhecimento e a adequação dos líderes de diversos setores. Além disso, sugere-se continuidade deste estudo com pesquisa em outros públicos internos, como o setor de marketing, financeiro e compras, por serem setores que comumente têm acesso a dados sensíveis tanto da equipe interna, como de pessoas externas às empresas.

A comunicação interna em uma empresa é tarefa árdua, e as relações interpessoais e grupais, uma conquista diária. O compartilhamento do saber é lugar privilegiado para o desenvolvimento de todas as pessoas envolvidas, transformando a organização em um ambiente em que todos trabalham pelo mesmo propósito, ou seja, o desejo de crescimento individual e da organização. Pode-se concluir que é de extrema importância a implantação

de processos para a melhoria da comunicação interna e de envolvimento de sua liderança.

REFERÊNCIAS

ABUHASSAN, G. **Você escuta para responder ou para compreender?** 2020. Disponível em: <https://aceleracaodevendas.com.br/2020/07/24/voce-escuta-para-responder-ou-para-compreender> Acesso em: 2 set. 2021.

BRANDÃO, N. G. A comunicação interna estratégica como reforço da valorização das pessoas e seus níveis de engagement nas organizações. **Media & Jornalismo**, v. 18, n. 33, p. 91-102, 2018. Disponível em: https://impactum-journals.uc.pt/mj/article/view/2183-5462_33_6. Acesso em: 26 out. 2021.

BROWN, B. **A coragem para liderar**. Rio de Janeiro: BestSeller, 2019.

CASAGRANDE, B.; BEZ, E. **Análise de Processo de comunicação interna em uma empresa do ramo alimentício em Jacinto Machado SC**. 2010. Disponível em: <https://treinamento24.com/library/lecture/read/175065-o-que-emetodologia-lakatos>. Acesso em: 7 set. 2021.

CLOSS, D. **Comunicação Interna: Tudo que você precisa saber para melhorar a da sua Empresa**. 2018. Disponível em: <https://endomarketing.tv/comunicacao-interna/>. Acesso em: 7 set. 2021.

CURVELLO, J. J. A. **Comunicação interna e cultura organizacional**. 2. ed. Brasília: Casa das Musas, 2012.

GROSMANN, D. **Digital Signage na empresa: como engajar os colaboradores**. Disponível em: <https://atmodigital.com.br/digital-signage-na-empresa-como-engajar-os-colaboradores-da-lgpd> Acesso em: 26 out. 2021.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. de A. **Metodologia do trabalho científico**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

LIMA, L. R. **O papel da liderança na comu-**

- nicação organizacional.** 2010. Disponível em: https://www.avm.edu.br/docpdf/monografias_publicadas/posdistancia/41197.pdf. Acesso em: 7 set. 2021.
- LOPES, M. I. V. A teoria barberiana da comunicação. **Matrizes**, v. 12, n. 1, 2018.
- MARTINS, C. G.; FERREIRA, M. L. R. **O Survey como tipo de pesquisa aplicado na descrição do conhecimento do processo de gerenciamento de riscos em projetos no segmento da construção.** 2011. Disponível em: https://www.inovarse.org/sites/default/files/T11_0362_1839.pdf. Acesso em: 26 out. 2021.
- MAXWELL, J. C. **O livro de Ouro da Liderança.** Rio de Janeiro: Thomas Nelson Brasil, 2011.
- MAXWELL, J. C. **Segredos da liderança.** Rio de Janeiro: Vida Melhor, 2016.
- OLMEDO, R. A. La comunicación en la posmodernidad: influencia en el sujeto, campo y medio. **Iberoamérica Social (XIV)**, p. 157-172, 2020. Disponível em: <https://iberoamericasocial.com/ojs/index.php/IS/article/view/423>. Acesso em: 26 mar. 2022.
- OXFORD LEADERSHIP. **Collaborative Leadership.** White Paper. 2016. Disponível em: <https://www.oxfordleadership.com/wp-content/uploads/2017/07/OL-White-Paper-Collaborative-Leadership.pdf>. Acesso em: 26 mar. 2022.
- OYARVIDE-RAMÍREZ, H. P.; SARRIA, E. F. R.; COLORADO, M. R. M. La comunicación interna como herramienta indispensable de la administración de empresas. **Dominio de las Ciencias**, v. 3, n. 4, 2, p. 296-309, 2017. Disponível em: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/6174479.pdf>. Acesso em: 26 out. 2021.
- PESTANA, M. **Os princípios no tratamento de dados na Lei Geral da Proteção de Dados Pessoais.** 2020. Disponível em: <https://www.conjur.com.br/dl/artigo-marcio-pestana-lgpd.pdf>. Acesso em: 29 mar. 2022.
- PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. **Metodologia do Trabalho Científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico.** 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.
- RIBEIRO, R. R.; MARCHIORI, M.; CONTANI, M. L. Comunicação e reflexividade nas organizações. *In*: MARCHIORI, M. (org). **Liderança e comunicação interna.** São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2014.
- RIBEIRO, J. **Manual técnico do Formando: comportamento organizacional.** Portugal: Eduweb, 2008.
- SIAS, P. M.; KAPANEVA, I. Relações de liderança e cultura organizacional. *In*: MARCHIORI, M. (org). **Liderança e Comunicação Interna.** São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2014.
- RINCÓN, Omar. Mutações Bastardas da comunicação. **Matrizes**, v. 12, n. 1, 2018.
- SERPRO. **Tratamento dos dados, objetivo e abrangência.** 2018. Disponível em: <https://www.serpro.gov.br/lgpd/menu/tratamento-dos-dados/objetivo-e-abrangencia-da-lgpd>. Acesso em: 28 set. 2021.
- VARELLA, J. A.; REINERT JUNIOR, A. J. O papel da gestão de pessoas no desenvolvimento de equipes de trabalho. **Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento**, v. 6, n. 4, p. 153-169, abr. 2021. Disponível em: <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/administracao/papel-da-gestao>. Acesso em: 28 set. 2021.
- VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** 3. ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2000.
- VIANA, L. P.; FERREIRA, C. N. M. Smartphones e aplicativos: percepção dos clientes em relação à comunicação das empresas. **Temática**, v. 16, n. 1, jan. 2020. Disponível em: <https://periodicos.ufpb.br/ojs2/index.php/tematica/article/view/49803/28862>. Acesso em: 28 mar. 2022.