

**UNIVERSIDADE DE SOROCABA
PRÓ-REITORIA ACADÊMICA**

PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM COMUNICAÇÃO E CULTURA

Carlos Roberto de Oliveira

**A COMUNICAÇÃO AMBIENTAL COMO ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL:
UM ESTUDO DA APLICABILIDADE DA NORMA NBR ISO 14063:2009**

**Sorocaba/SP
2015**

Carlos Roberto de Oliveira

**A COMUNICAÇÃO AMBIENTAL COMO ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL:
UM ESTUDO DA APLICABILIDADE DA NORMA NBR ISO 14063:2009**

Dissertação apresentada à Banca Examinadora do programa Pós-Graduação em Comunicação e Cultura da Universidade de Sorocaba, como exigência parcial para a obtenção do título de Mestre em Comunicação e Cultura.

Orientador: Prof. Dr. Paulo Celso da Silva

**Sorocaba/SP
2015**

Ficha Catalográfica

O46c Oliveira, Carlos Roberto de
A comunicação ambiental como estratégia organizacional : um estudo da aplicabilidade da norma NBR ISO 14063:2009 / Carlos Roberto de Oliveira. -- Sorocaba, SP, 2015.
68 f. : il.

Orientador: Prof. Dr. Paulo Celso da Silva.
Dissertação (Mestrado em Comunicação e Cultura) - Universidade de Sorocaba, Sorocaba, SP, 2015.

1. Comunicação nas organizações. 2. Gestão ambiental - Normas. 3. Meio ambiente – Normas. 4. Administração de empresas – Aspectos ambientais. I. Silva, Paulo Celso da, orient. II. Universidade de Sorocaba. III. Título.

Carlos Roberto de Oliveira

**A COMUNICAÇÃO AMBIENTAL COMO ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL:
UM ESTUDO DA APLICABILIDADE DA NORMA NBR ISO 14063:2009**

Dissertação aprovada como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre no programa Pós-Graduação em Comunicação e Cultura da Universidade de Sorocaba.

Aprovado em 30/03/2015

BANCA EXAMINADORA:

Prof. Dr. Paulo Celso da Silva
Universidade de Sorocaba

Prof^a. Dr^a. Mirian Cristina Carlos
Universidade de Sorocaba

Prof. Dr. Dimas Antonio Kunsch
Faculdade Cásper Líbero

*Dedico este trabalho a minha esposa Ana
Maria, à minha família e ao meu DEUS.*

AGRADECIMENTOS

Um Agradecimento especial para a minha esposa Ana Maria pelo incentivo constante para o meu desenvolvimento pessoal e profissional e pela paciência nas horas de estudo e dedicação necessários no decorrer deste trabalho.

Ao meu orientador Prof. Dr. Paulo Celso, que se tornou um amigo, pela paciência e conhecimento transmitido ao longo deste período.

Aos meus filhos e nora por entenderem minhas horas de estudo e reclusão.

À minha coordenadora e amiga Lígia Battistuzzo pelo incentivo e amizade.

Agradeço também ao companheirismo dos meus colegas de mestrado, resultado de um relacionamento pautado na amizade construída no período.

A Empresa Flextronics, através dos profissionais Ornan Alves e Bruna Secco, pela parceria e participação neste trabalho.

E principalmente a JESUS CRISTO, meu verdadeiro mestre.

“Tudo o que fizerem façam de todo o coração como para o Senhor e não para os homens, sabendo que receberão do Senhor a recompensa da herança.

É a Cristo, o Senhor, que vocês estão servindo.” Colossenses 3:23-24

(Apóstolo Paulo)

RESUMO

Esta pesquisa visa estudar se a gestão ambiental no campo da comunicação organizacional interna é possível. Busca identificar as várias ferramentas de comunicação interna utilizadas por uma empresa que mantém um sistema de gestão ambiental certificado e compará-las com as abordagens apresentadas na norma sobre comunicação ambiental da ABNT – Associação Brasileira de Normas Técnicas, NBR ISO 14063:2009. Assim, analisa se o planejamento e a operacionalização destacados na norma são factíveis. A pesquisa destaca os temas: comunicação organizacional interna e as questões ambientais e os considera como relevantes e emergentes, enquadrando-se na linha de pesquisa Mídia e Práticas Socioculturais do Programa de Mestrado em Comunicação e Cultura da Universidade de Sorocaba. Como metodologia, este trabalho utiliza a pesquisa bibliográfica na apresentação das questões ambientais e da Educação Ambiental, tendo o autor Marcos Reigota como referência teórica. Utiliza a mesma metodologia no estudo da norma, no estudo do histórico e do papel de destaque da comunicação organizacional e interna, baseados principalmente nos autores Paulo Nassar, Margarida Kunsch e Marlene Marchiori, assim como, no estudo da evolução da comunicação ambiental nas organizações, com a contribuição do autor Vilmar Berna. No sexto capítulo, traz um estudo de caso para descrever as práticas de comunicação ambiental interna da empresa Flextronics, unidade de Sorocaba. No capítulo seguinte, faz uma análise comparativa entre as práticas identificadas no caso estudado e as propostas pela norma, concluindo sobre a sua aplicabilidade prática a fim de ratificar a hipótese. Espera-se com a pesquisa oferecer a oportunidade do conhecimento e entendimento da norma de comunicação ambiental e sua aplicabilidade e, com isso, auxiliar as organizações na busca de um bom planejamento e execução do seu processo interno de comunicação ambiental.

Palavras-chave: Comunicação. Meio Ambiente. Comunicação Organizacional. Comunicação Interna. Comunicação Ambiental. Gestão Ambiental.

ABSTRACT

This research aims to study if the environmental management in the field of internal organizational communication is possible. It looks for identifying the several tools of internal communication used by a company that maintains a certified environmental management system and compare them to the approaches presented in the regulation about environmental communication of ABNT – Associação Brasileira de Normas Técnicas, NBR ISO 14063: 2009. This way, it analyzes if the planning and implementation contrasted in the regulation are possible to be done. The research highlights the themes: internal organizational communication and the environmental issues and considers them relevant and emerging, matching the line of research Media and Sociocultural Practices of the Master Program in Communication and Culture in the University of Sorocaba. As a methodology, this paper uses the literature on the presentation of environmental issues and Environmental Education, and the author Marcos Reigota as the theoretical reference. It uses the same methodology in the regulation study, in the historic study and the prominent role of organizational and internal communication, mainly based on the author Paul Nassar, Margaret Kunsch and Marlene Marchiori, as well as in the evolution study of environmental communication in organizations, with the contribution of the author Vilmar Berna. The sixth chapter brings a case study to describe the internal environmental reporting practices of Flextronics Company, in the plant of Sorocaba. The next chapter makes a comparative analysis between the practices identified in the case study and the ones proposed by the regulation, concluding on its practical applicability to ratify the hypothesis. It is hoped that the research offer the opportunity of knowledge and understanding of the environmental communication regulation and its applicability and thereby assist organizations in the search of good planning and implementation of its internal process of environmental communication.

Keywords: Communication. Environment. Organizational Communication. Internal Communication. Environmental Communication. Environmental Management.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Tipo de ferramenta de comunicação ou a forma que os funcionários recebem as informações internas.....	47
Figura 2 - Eficiência das ferramentas de comunicação Interna (se deixam os funcionários informados)	47
Figura 3 - Frequência de leitura dos Murais	47
Figura 4 - Informação do "Alô Flex" pelo Gestor da Área	48
Figura 5 - Informações através do "Comitê de Comunicação"	48
Figura 6 - Avaliação da comunicação e da divulgação interna de informações referente à Flextronics.....	48
Figura 7 - Opinião sobre as informações fornecidas através do "Alô Flex".....	49
Figura 8 - Opinião sobre as informações fornecidas através do "Comitê de Comunicação"	49
Figura 9 - Opinião sobre as informações postadas no Mural (Quadro de Aviso)	49
Figura 10 - Opinião sobre as informações postadas na TV Flex	50
Figura 11 - Opinião sobre as informações na Intranet (página de RH).....	50
Figura 12 - Opinião sobre as informações publicadas no Flex Ação (Jornalzinho da Flex)	50
Figura 13 - O setor mais procurado quando se tem alguma dúvida sobre os acontecimentos na empresa.....	51
Figura 14 - Primeiro canal de recebimento das informações (RH - Comunicação Interna, Gestor ou pelo Comitê de Comunicação)	51

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	8
2 MEIO AMBIENTE E EDUCAÇÃO AMBIENTAL.....	11
3 O PAPEL DA COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL	15
4 A COMUNICAÇÃO INTERNA	21
5 ESTUDO DA NORMA ISO 14063.....	26
6 O ESTUDO DE CASO FLEXTRONICS	35
7 ANÁLISE DA APLICABILIDADE DA NORMA.....	55
8 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	59
REFERÊNCIAS	61
ANEXO A – ISO 14063 FLUXO DE COMUNICAÇÃO AMBIENTAL.....	63
ANEXO B – FLEXTRONICS POLÍTICA AMBIENTAL SAÚDE E SEGURANÇA	64
ANEXO C – OFÍCIO À FLEXTRONICS.....	65
ANEXO D – AUTORIZAÇÃO DA FLEXTRONICS.....	66
ANEXO E – JORNAL INTERNO FLEXAÇÃO DE JUNHO 2014	67
ANEXO F – JORNAL INTERNO FLEXAÇÃO DE SETEMBRO 2014	68

1 INTRODUÇÃO

Na minha experiência na indústria e, especialmente, nos últimos quinze anos como consultor e auditor em sistemas de gestão pude me deparar com as dificuldades das organizações em criar internamente um sistema de comunicação que se tornasse a ferramenta-base da gestão de negócios da companhia.

Uma comunicação interna que não fosse só um instrumento de informação, mas que possibilitasse um diálogo entre a gestão e seus trabalhadores e uma interação que provocasse conscientização.

Na área ambiental vimos nos últimos anos várias empresas implantando seus sistemas de gestão, normalmente com base em padrões internacionais e certificando-os para demonstrar ao mercado sua preocupação ambiental.

A norma internacional que dá padrões a esta certificação é a ISO 14001 – Sistemas de Gestão Ambiental – que prevê em seus requisitos uma Política Ambiental e a estruturação de uma comunicação ambiental para se relacionar com seus públicos internos e externos.

Mas minha experiência como auditor destes sistemas é de que a comunicação interna normalmente se baseia apenas em informações disponibilizadas nos quadros de aviso, sem privilegiar o diálogo nem fomentar a conscientização.

Com o desenvolvimento da comunicação organizacional e da preocupação ambiental, estudar estratégias e ferramentas específicas que possam viabilizar a comunicação ambiental interna nas organizações é o foco do nosso trabalho que, para isso, utiliza como base deste estudo, a norma NBR ISO 14063:2009, Comunicação Ambiental – diretrizes e exemplos, da Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT, 2009).

A intenção da pesquisa é identificar as várias ferramentas e abordagens de comunicação utilizadas por uma empresa que supostamente tenha gestão ambiental e compará-las com as exemplificadas na norma ISO 14063, com a intenção de demonstrar, empiricamente, que o planejamento e a operacionalização recomendados pela norma são factíveis.

Como objetivos específicos, pretende-se apresentar o planejamento e as ferramentas utilizadas para a comunicação interna ambiental da empresa, objeto do

estudo de caso, e estudar a norma NBR ISO 14063:2009 da ABNT, que propõe formas de planejamento e descreve ferramentas que poderiam ser utilizadas no processo comunicativo interno das organizações.

Finalmente, pretende-se comparar os processos e analisar a viabilidade da aplicação da norma.

Para tal, questiona-se: As ferramentas e abordagens propostas pela norma ISO 14063 sobre Comunicação Ambiental são aplicáveis nas organizações? Como está sendo realizado o processo de comunicação interna ambiental em empresas com gestão ambiental formal? Quais as ferramentas de comunicação utilizadas neste processo?

Para atingir os objetivos, a dissertação está dividida em oito capítulos, incluindo-se a introdução e as considerações finais.

No segundo capítulo, que trata do Meio Ambiente e Educação Ambiental, apresenta-se um breve histórico das questões ambientais e comenta-se sobre as discussões internacionais sobre o tema que indicaram a necessidade de uma conscientização da sociedade, definida como Educação Ambiental. Utiliza-se como referencial teórico o autor Marcos Reigota.

No terceiro capítulo estuda-se a Comunicação Organizacional, caracterizando seu campo de abrangência, histórico e papel de destaque nas organizações, baseados nos autores Paulo Nassar, Margarida Kunsch e Vilmar Berna.

Ao longo do quarto capítulo, estuda-se a comunicação Interna e sua importância na estratégia da comunicação organizacional. Destaca-se o grande desafio de transformar o processo comunicativo interno em uma ferramenta de interação entre a gestão da empresa e seus colaboradores, através do diálogo, a fim de formar uma identidade ou cultura da organização. Neste capítulo se insere a comunicação ambiental interna, como tema específico, e tem como referência teórica Paulo Nassar, Margarida Kunsch, Marlene Marchiori, Marcondes Filho e Vilmar Berna.

No quinto capítulo, faz-se um estudo da norma NBR ISO 14063:2009, analisando suas diretrizes, exemplos e ferramentas apresentadas para o planejamento e a execução de um processo de comunicação ambiental nas organizações.

Apresenta-se no sexto capítulo o estudo de caso realizado para descrever as práticas de comunicação interna ambiental utilizadas pela empresa Flextronics unidade Sorocaba/SP, certificada em Gestão Ambiental.

No sétimo capítulo realiza-se a análise da aplicabilidade da norma com base no estudo do fluxo da comunicação ambiental descrita no estudo de caso e na comparação com o apresentado pela norma, a fim de concluir se a gestão ambiental no campo da comunicação interna é possível.

Como metodologia este trabalho utiliza a pesquisa bibliográfica na apresentação das questões ambientais e Educação Ambiental, baseadas no autor Marcos Reigota. Utiliza a mesma metodologia no estudo da norma ISO 14063, do histórico e papel de destaque da comunicação organizacional e interna, baseados principalmente nos autores Paulo Nassar, Margarida Kunsch e Marlene Marchiori, assim como, no estudo da evolução da comunicação ambiental nas organizações, com a contribuição do autor Vilmar Berna.

Utiliza, também, um estudo de caso apresentado no sexto capítulo. Conforme a classificação de Roberto Yin (2005) este estudo de caso é descritivo, pois se descreve um contexto organizacional com ilustrações para análise.

Tratando a comunicação ambiental como um processo de compartilhamento de informações a fim de conscientizar um público específico nas questões ambientais, espera-se com a pesquisa trazer o entendimento da norma de Comunicação Ambiental, e sua aplicabilidade, e auxiliar as organizações na busca de um bom planejamento e de ferramentas para atingir seus objetivos.

A pesquisa destaca o tema que engloba a comunicação e as questões ambientais no âmbito das empresas, considerando-o como relevante e emergente e que faz parte da linha de pesquisa Mídia e Práticas Socioculturais do Programa de Mestrado em Comunicação e Cultura da Universidade de Sorocaba. Linha de pesquisa que busca analisar e compreender o papel das mídias na sociedade e, no caso desta pesquisa, debruça sobre a comunicação interna das empresas, suas peculiaridades e especificidades, em um contexto internacional.

2 MEIO AMBIENTE E EDUCAÇÃO AMBIENTAL

A sociedade tem buscado soluções para as causas e consequências de uma cultura passada na qual não havia a preocupação com a possível escassez dos recursos naturais e com a limitação do meio ambiente em receber tantos resíduos gerados e descartados, comprometendo a sua capacidade de suporte.

As discussões que começaram em pequenos grupos de intelectuais nos anos cinquenta e sessenta alcançou o status de questão mundial, sendo foco de vários encontros internacionais liderados e organizados pela ONU.

Em 1962, a escritora, bióloga e ecologista americana Rachel Carson lançou o livro *Primavera Silenciosa*¹ que questionava os rumos da relação entre o homem e o meio ambiente ao criticar o uso de agrotóxicos. O livro é considerado um marco das discussões ambientais.

Dentre os grupos de intelectuais destaca-se também o Clube de Roma, formado por cientistas dos países industrializados, fundado em 1968, e que em 1972, após discutir sobre o consumo e a utilização dos recursos naturais, elaborou um relatório que originou o livro *Limites do Crescimento*² que tratava de problemas considerados determinantes para o desenvolvimento da humanidade, como energia, poluição, tecnologia e crescimento populacional.

Os debates gerados principalmente por estas duas referências levaram a ONU – Organização das Nações Unidas - a realizar em 1972, em Estocolmo na Suécia, a Primeira Conferência Mundial de Meio Ambiente Humano que teve como tema principal a poluição gerada pelas indústrias. Dentre outras conclusões importantes, surge nesta conferência a certeza de que para a busca das soluções dos problemas ambientais é necessário educar o cidadão, surgindo então o termo educação ambiental.

A partir de então, a UNESCO – Organização das Nações Unidas para a Educação, Ciência e Cultura, pertencente a ONU, passa a realizar diversos encontros internacionais a fim de desenvolver mundialmente os fundamentos desta nova perspectiva educativa.

No encontro de Belgrado em 1975, especialistas em educação, biologia, geografia e história elaboraram a Carta de Belgrado que, dentre outras coisas,

¹ Primavera Silenciosa. São Paulo: Melhoramentos, 1964.

² Limites do Crescimento. São Paulo: Perspectiva, 1978.

definiu a finalidade da educação ambiental, destacando a necessidade de formar uma população mundial consciente e participativa nas discussões sobre as questões ambientais.

Em 1977, em Tbilisi na Geórgia, antiga URSS³, a UNESCO realizou o primeiro Congresso Internacional de Educação Ambiental, sendo o segundo realizado dez anos depois na Rússia.

Em paralelo, a primeira-ministra norueguesa Gro Brundtland liderou uma série de reuniões em várias cidades do mundo, inclusive em São Paulo, discutindo os problemas e possíveis soluções para as questões ambientais. Destes encontros surgiu o relatório denominado Nosso Futuro Comum, conhecido também como Relatório Brundtland, que, dentre vários temas abordados, deixa duas importantes contribuições nas discussões ambientais, como a definição mais conhecida do termo desenvolvimento sustentável⁴ e a ratificação da importância da educação ambiental.

Ao longo dos anos as discussões ambientais foram pressionadas por desastres ambientais de grandes proporções que fizeram com que a sociedade exigisse soluções mais objetivas. Podemos citar Chernobyl, Bophal, Minamata, Vila Socó e Goiânia, todos amplamente divulgados pela mídia.

O desastre de Chernobyl ocorreu em abril de 1986 na Ucrânia, quando o reator quatro da Usina Nuclear com o mesmo nome sofreu uma explosão seguida de incêndio e derretimento do núcleo do reator, após seus operadores realizarem testes operacionais. O material radioativo disseminado naquela ocasião era assustadoramente quatrocentas vezes maior que o das bombas utilizadas no bombardeio às cidades de Hiroshima e Nagasaki no final da Segunda Guerra Mundial. Além das dezenas de mortes imediatas relacionadas diretamente com o acidente, a ONU – Organização das Nações Unidas estimou que cerca de milhares de pessoas morreriam em consequência do acidente.

A tragédia de Bhopal na Índia foi um desastre industrial que ocorreu na madrugada em dezembro de 1984, quando 40 toneladas de gases tóxicos vazaram de uma fábrica de pesticidas de origem norte-americana. É considerado ainda o pior desastre industrial ocorrido até hoje. Mais de 500 mil pessoas, na sua maioria trabalhadores, foram expostas aos gases e cerca de 25 mil morreram.

³ União das Repúblicas Socialistas Soviéticas ou apenas União Soviética, federação de várias repúblicas lideradas pela Rússia que existiu de 1922 a 1991.

⁴ O desenvolvimento capaz de suprir as necessidades da geração atual, sem comprometer a capacidade de atender às necessidades das futuras gerações.

O desastre de Minamata no Japão ocorreu em maio de 1956. Estima-se que cerca de 900 pessoas morreram e outras milhares sofreram consequências do mercúrio lançado indevidamente por uma empresa química na Baía de Minamata, contaminados ao ingerirem peixes.

Em fevereiro de 1984, devido à gasolina vazada da tubulação de uma refinaria, um grande incêndio destruiu cerca de 500 barracos da Vila Socó, em Cubatão/SP. Segundo a Companhia Ambiental do Estado de São Paulo – CETESB, o número oficial de mortos é de 93, porém outras entidades citam a possibilidade de deste número chegar a 550 vítimas fatais, baseado no número de alunos que deixou de comparecer à escola e a morte de famílias inteiras sem que ninguém reclamasse os corpos.

O acidente radiológico conhecido como o acidente do Césio-137 ocorreu em setembro de 1987 em Goiânia. O dono de um ferro-velho local encontrou um equipamento abandonado por um Instituto de Radioterapia e, para aproveitar o chumbo existente no equipamento, desmontou-o e espalhou o material radioativo pelos lugares que frequentava, contaminando os locais e as pessoas. Segundo as autoridades houve 11 mortes e cerca de 600 pessoas contaminadas.

Os desastres ambientais reforçaram os debates e, como consequências normais dos encontros e debates sobre o tema, têm-se uma sociedade mais crítica acarretando consumidores mais exigentes e novas legislações, cada vez mais restritivas. Este novo cenário levou as organizações, destacadamente as indústrias, a quebrar paradigmas a fim de atender a um mundo ambientalmente mais consciente.

Importante foi verificar que o tema ambiental passou a ser assunto em toda a sociedade, desde os encontros de líderes mundiais às discussões em associações de bairros. A conscientização da sociedade através da educação ambiental mostrou-se necessária para fortalecer os debates.

No Brasil, a Lei 7.795 de 27 de abril de 1999, intitulada Política Nacional de Educação Ambiental, em seu artigo primeiro, define educação ambiental como “os processos por meio dos quais o indivíduo e a coletividade constroem valores sociais, conhecimentos, habilidades, atitudes e competências voltadas para a conservação do meio ambiente” (BRASIL, 1999, art. 1).

A citada Lei incumbe às empresas, dentre outros, a promover programas junto aos seus públicos incentivando o diálogo sobre o tema ambiental (BRASIL, 1999, art. 3).

Reigota destaca que a educação ambiental deve estimular o diálogo e, tratando-a como uma ação política, afirma:

A educação ambiental como educação política está comprometida com a ampliação da cidadania, da liberdade, da autonomia e da intervenção direta dos cidadãos e das cidadãs na busca de soluções e alternativas que permitam a convivência digna e voltada para o bem comum (REIGOTA, 2009, p. 13).

Mais uma vez as organizações empresariais podem ter um papel importante neste processo, pois, devido às exigências do mercado globalizado, vêm buscando gerenciar e melhorar seu desempenho ambiental e sua relação com as várias partes interessadas neste desempenho. São os chamados *stakeholders*⁵, que abrangem os funcionários, acionistas, comunidade, fornecedores, clientes, sindicatos e órgãos do poder público.

O desafio das empresas passou a ser então incluir no seu processo de comunicação a comunicação e a educação ambiental, assumindo seu papel na formação e conscientização nas discussões ambientais, principalmente aquelas decorrentes do seu negócio.

⁵ Partes interessadas no desempenho ambiental da organização.

3 O PAPEL DA COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

A comunicação nas organizações não é um fato ou processo novo. Talvez seu estudo sim. Na luta pela sobrevivência no mercado capitalista, as organizações buscavam o lucro a qualquer custo sem se importarem, prioritariamente, com sua imagem, reputação e opinião dos seus públicos interno e externo.

A comunicação existente torna-se então formal e necessária e, sobre ela, Nassar faz a seguinte afirmação:

A comunicação empresarial não pode ser considerada apenas uma definição de dicionário. Ou seja, simplesmente como “um conjunto de métodos e técnicas de comunicação dentro da empresa dirigida ao público interno (funcionários) e ao público externo (clientes, fornecedores, consumidores etc.)”. Até porque definições como essas precisam ser sempre revistas em função das mudanças da sociedade e do ambiente empresarial (NASSAR, 2006, p. 18).

A partir da afirmação de Nassar entende-se o dinamismo do tema e a necessidade do constante diálogo com seus públicos para acompanhar suas necessidades. O ambiente empresarial tende a espelhar e se adaptar aos anseios da sociedade para que a comunicação entre eles continue sempre possível.

Em sua análise sobre o contexto da comunicação organizacional, Nassar (2008) apresenta “cinco eixos que indicam uma comunicação empresarial excelente”, ou seja, que atinja seus objetivos. O eixo um aponta para que “a comunicação organizacional seja inserida na política empresarial e deva ser vista como um ato político” (NASSAR et al, 2008, p. 11).

Comunicação como um ato político, deliberado, planejado e programado, com objetivos propostos e estratégias a cumprir. Tem que haver a intenção de se comunicar e o que comunicar. Para tal, deve estar destacada na sua política empresarial para que seja um objetivo comum.

O segundo eixo afirma que a comunicação organizacional:

Deve assegurar o alinhamento da comunicação nos ambientes profissionais relacionados às questões comportamentais, econômicas, históricas, políticas, sociais, e tecnológicas, que envolvem e impactam a empresa no seu relacionamento com cada um de seus públicos, especialmente o chamado público interno (NASSAR et al, 2008, p. 11).

Entender que todas as questões, até mesmo as comportamentais e sociais, podem interferir ou impactar o relacionamento da empresa com qualquer um de seus públicos. O alinhamento dos objetivos e a linguagem própria podem minimizar contratempos e facilitar o entendimento das mensagens.

O eixo três afirma de forma clara que “a comunicação organizacional é um processo” (NASSAR et al, 2008, p. 12).

Em linguagem industrial pode-se dizer que ela tem a participação do emissor (entradas), que deve estar envolvido com o planejamento e objetivos da comunicação, passa pela conscientização do receptor (processamento) e atinge seus objetivos com a reação ou mudança dele, após agregar valor (saídas).

No quarto eixo o autor destaca que “a comunicação de uma empresa só será excelente se tiver transcendência”. Talvez a mais difícil característica destacada por Nassar, mas a mais motivadora.

A transcendência é a busca de tornar o público-alvo, mais destacadamente o interno, em agente multiplicador do tema. Transcendendo o conceito e atingindo indiretamente outros públicos, como os familiares dos trabalhadores. Este objetivo só será atingido se o primeiro, de conscientizar o funcionário, alcançar o sucesso esperado.

A necessidade de “conhecer muito bem o seu público” (NASSAR et al , 2008, p. 12) é o destaque do quinto eixo.

Todo o planejamento e definição das estratégias e ferramentas a serem utilizadas dependem das características do seu público-alvo. Não conhecê-lo bem é aumentar a possibilidade de fracasso que seria não atingir os objetivos do processo comunicativo.

Na comunicação organizacional pressupomos uma inter-relação entre a empresa e seus *stakeholders* visto que há uma partilha de informações, mensagens e opiniões, acarretando uma troca, uma interação e exige a participação ativa dos seus atores.

Uma comunicação eficaz é definida por Nassar como:

Aquela que é pensada e operada como um processo, no qual o comunicador não é mero informador, mas educador. Esse processo educacional se inicia no envolvimento do comunicador no exercício de pensar o futuro da organização na qual trabalha, passa pela aprendizagem dos integrantes da empresa, principalmente a direção, em relação à administração do simbólico organizacional e se completa nas reações dos públicos diante das mensagens da empresa (NASSAR, 2005, p.123).

A importância dos atores no processo de comunicação e a oportunidade de diálogo entre eles podem fazer do processo de comunicação um processo educativo.

Na visão do mais notável educador brasileiro, Paulo Freire: “o diálogo mais que um instrumento do educador é uma exigência da natureza humana” (FREIRE, [1990?] apud BARRETO, 1998, p. 65).

Vera Barreto em seu livro *Paulo Freire para Educadores* traz a defesa do diálogo pelo educador: “o papel do educador não é propriamente falar ao educando sobre sua visão do mundo ou lhe impor esta visão, mas dialogar com ele sobre a sua visão e a dele” (FREIRE, [1990?] apud BARRETO, 1998, p. 65).

Com objetivos e características tão abrangentes e nobres, a comunicação empresarial passou a ter uma grande necessidade de planejamento e organização.

Sobre o tema, Margarida Kunsch destaca:

Ressalta-se, ainda, que as ações comunicativas devam ser resultantes de um processo de planejamento estratégico, fundamentado em pesquisas e precisam ser guiadas por uma filosofia e uma política de comunicação organizacional integrada que levem em conta as demandas, os interesses e as exigências dos públicos estratégicos e da sociedade (KUNSCH, 2008, p. 115).

Os modelos de gestão desenvolvidos desde o fim da segunda guerra mundial tiveram seu aperfeiçoamento a partir das décadas de 80 e 90. Da gestão da qualidade, pela elaboração da norma NBR ISO 9001, à implantação nas empresas do *balanced scorecard* (BSC)⁶, gestão que visa traduzir as estratégias em objetivos operacionais, a importância de um processo de comunicação integrada eficaz fica notória.

⁶ Metodologia de medição e gestão de desempenho

Sobre a comunicação organizacional integrada, Margarida Kunsch (2008, p. 116) analisa e comenta o imperativo de que projetos e demais ações que envolvem comunicação devem estar em sintonia com os valores e objetivos indicados pelas organizações em seu plano de metas. Em assim sendo, o que parecia não ter nenhuma significação e ser secundário passa a plano estratégico.

O conceito de sustentabilidade empresarial, a partir dos anos noventa, passou a ser baseado em três questões: ambiental, econômica e social. Então, para ser considerada sustentável, uma empresa deve ter ações e projetos que são ecologicamente corretos, economicamente viáveis e socialmente justos. Com isso o termo responsabilidade social passou a ser substituído pelo termo responsabilidade socioambiental.

As ações e projetos pressupõem uma relação mais próxima da empresa com seu público externo e exigem uma comunicação organizacional voltada para todas as partes interessadas. Essa exigência passa a obrigar que o tema ambiental faça parte da comunicação integrada e que, assim como em todos os outros temas, a empresa assuma a função de dialogar, informar e conscientizar seus públicos.

A relação entre a comunicação integrada organizacional e as questões ambientais é comentada por Margarida Kunsch (1996, p. 113):

As iniciativas em favor da preservação do meio ambiente acontecem nos diversos segmentos da sociedade civil, representadas sobretudo pelo trabalho que vem sendo feito pelas ONGs, associações, universidades, empresas e muitas outras agremiações que colocam a questão ambiental como parte de suas preocupações do dia a dia.

A evolução na gestão das empresas e as questões ambientais trouxeram à discussão a necessidade de uma gestão ambiental mais responsável e segura. No rastro do sucesso empresarial da ISO 9001, gestão da qualidade, o mercado industrial passou a sentir a necessidade de uma padronização também na área ambiental e a ISO – Organização Internacional para a Padronização, através de grupos técnicos, elaborou a NBR ISO 14001, Sistema de Gestão Ambiental – requisitos com orientações para uso, norma acessível a qualquer empresa ou organização que pretende gerir sua área ambiental e obter a certificação do seu sistema de gestão ambiental.

Com um sistema de gestão ambiental e uma política implantados, a empresa fica mais bem organizada, o que facilita o exercício da função de informar e conscientizar seus diversos públicos.

Para a norma ISO 14001 (ABNT, 2004), sistema de gestão ambiental é um conjunto de elementos inter-relacionados utilizados para desenvolver e implementar sua política ambiental e gerenciar seus possíveis aspectos⁷ e consequentes impactos⁸ ao meio ambiente.

Baseada na ferramenta PDCA (plan - planejar, do - executar, check - verificar e act – agir) e no ciclo da melhoria contínua, a implantação do sistema de gestão deve levar a organização a elaborar uma política ambiental, como base do sistema.

Na fase de planejamento deve identificar seus possíveis impactos ao meio ambiente a fim de controlá-los como também a legislação ambiental inerente aos aspectos ambientais levantados. Com base nesta avaliação inicial, deve propor os objetivos e as metas para controle e melhoria do desempenho ambiental.

Na fase de execução, a organização põe em prática seu planejamento, desde as questões estruturais, como recursos físicos, humanos e financeiros, até a preparação para possíveis emergências resultantes dos processos produtivos. Nesta fase, implementa seus controles operacionais relativos aos seus aspectos mais significativos.

Na verificação, monitora e mede o desempenho ambiental da empresa para checar a eficácia de seu planejamento e verificar se na execução do sistema há alguma anormalidade, chamada tecnicamente de não conformidade. Se ocorrer, deve propor medidas a fim de evitar sua repetição.

Ao final, uma análise crítica pela alta administração da empresa deve ser realizada para planejar um novo ciclo do PDCA.

A norma prevê, em seu requisito 4.3.3 – Comunicação, uma comunicação interna entre seus vários níveis e funções, bem como um procedimento para receber, documentar e responder às comunicações oriundas das partes interessadas. Deixa, sob sua decisão, se realizará ou não a comunicação externa sobre seus possíveis impactos ambientais.

⁷ Elemento das atividades ou produtos ou serviços de uma que pode interagir com o meio ambiente

⁸ Qualquer modificação do meio ambiente, adversa ou benéfica, que resulte, no todo ou em parte, dos aspectos ambientais da organização

Como a norma não determina ou sugere como fazer, as empresas têm, na maioria dos casos, implantado seu processo de comunicação ambiental apenas disponibilizando quadros com informações e acompanhamento das metas, para o público interno; e relatórios com resultados financeiros da área ambiental, disponíveis ao público externo ao final de cada ano.

Estas ferramentas, comuns nas organizações, não privilegiam o diálogo e têm seu objetivo principal apenas informar e não conscientizar o público-alvo.

Sobre o direito e dever de se comunicar, Berna comenta:

As organizações têm o direito e o dever de se comunicarem adequadamente com o público interessado, informando sobre como estão cuidando do meio ambiente. Ao fazer isso, podem contribuir para a educação ambiental na população e mesmo dar o exemplo para outros, estimulando novos investimentos em meio ambiente, num efeito cascata (BERNA, 2010, p. 67).

A maturidade dos sistemas de gestão e a crescente participação dos públicos levaram a ISO – Organização Internacional para a Padronização a elaborar também uma norma com estratégias e ferramentas para uma eficaz comunicação ambiental, que busca atingir os objetivos principais determinados para essa relação. Disponibilizou a NBR ISO 14063:2009, Comunicação Ambiental – diretrizes e exemplos.

4 A COMUNICAÇÃO INTERNA

Com a profissionalização das empresas, a partir de uma gestão estratégica, a comunicação organizacional ganhou destaque. Mais do que isto, as empresas sentiram a necessidade de “firmar” sua imagem no mercado e destacar quais são realmente seus valores, sua missão e sua visão estratégica. Criar uma própria cultura e apresentá-la aos seus clientes passou a ser parte da estratégia das grandes empresas. Neste momento, a importância do público interno se destaca.

O planejamento estratégico, voltado principalmente para o mercado e os acionistas, começa a integrar o público interno que passa a ser visto como o maior avalista da reputação e imagem da empresa. Esta mudança, segundo Nassar (2005, p. 18) se deu fortemente nos anos 90 com a incorporação das metodologias de administração japonesa no Brasil.

Os trabalhadores, cada vez mais capacitados e sentindo sua importância na estratégia das empresas, exigem, cada vez mais, informações e transparência no seu relacionamento com a organização. Em sua análise, Marchiori (2008, p. 32) afirma que a comunicação deve agir no sentido de construir e consolidar o futuro da organização.

Então, estreitar e melhorar esta relação passou a ser uma das buscas nas organizações e uma comunicação interna eficaz passa a ser o objetivo dos profissionais da área ou dos responsáveis pela comunicação organizacional.

Sobre a interação e a cultura organizacional Marchiori (2008, p. 30) destaca:

Isto para que as culturas na organização possam estar em contínuo processo de formação por meio da comunicação, contribuindo assim, para o fortalecimento de sua identidade organizacional.

A chamada comunicação interna passa a ser vista como muito importante neste processo de interação da empresa e de sua imagem. E, segundo Marchiori (2008), este passo torna-se muito importante na criação da cultura organizacional e mesmo na profissionalização dos seus relacionamentos. Ela destaca:

Por outro lado, podemos observar que a cultura organizacional se transforma efetivamente a partir do momento em que o público interno entende, deseja, participa, aceita e desempenha o comportamento que vai gerar a mudança proposta (MARCHIORI, 2008, p. 140).

Mas como tem se dado esta comunicação? Quais estratégias e ferramentas estão sendo utilizadas?

Quando se fala de cultura organizacional, comunicação interna e participação dos trabalhadores, entende-se que a comunicação deve ser eficaz no sentido da interação e participação de todos. Para isso, ela tem que ser mais do que uma informação. Tem que fomentar a troca de ideias e conceitos para, assim, criar um conceito coletivo sobre determinado assunto ou problema. Passar a ser uma característica daquela organização, gerando sua própria cultura.

Sobre o assunto Marchiori (2008, p. 99) “defende a posição de que o processo de cultura é a construção de significados. Entendendo “significado” como uma produção social.”

Ainda sobre o tema destaca:

Assim, é necessário criar não só mecanismos, mas processos efetivos para que a área de comunicação possa conhecer e envolver os diferentes públicos da organização, buscando seu entendimento, sua consciência, sua compreensão, enfim, sua participação e fidelidade (Marchiori, 2008, p. 141).

O grande desafio então das empresas é transformar uma comunicação que visava apenas à informação, ou seja, unilateral, para ferramentas e estratégias que incentivem a participação de todos e se torne eficaz, no sentido de gerar os valores da sua cultura e criar a nova imagem da organização.

Sobre a diferença de informação e comunicação, utilizam-se dois textos de Marchiori para uma melhor compreensão:

A informação é criada pelos indivíduos como resultado da experiência social, mas ela só ganha credibilidade com a comunicação, pois é esta que oferece a certeza do entendimento, principalmente em função da atitude humana que se origina desse processo; não são apenas conexões, e sim relacionamentos que se evidenciam (MARCHIORI, 2008, p. 143-144).

Marchiori ainda comenta em seu texto: “Portanto, a comunicação envolve a troca de ideias, de opiniões e de emoções, ou seja, é um processo de passar a informação e compreensão de uma pessoa para outra.” (MARCHIORI, 2008, p. 147).

Perante este desafio outra perspectiva da comunicação organizacional interna se apresenta. Para Marcondes (2007, p.36), a comunicação “não mantém as coisas como estavam”, principalmente quando ela é baseada no diálogo e na interatividade.

Vê-se que as organizações contemporâneas têm dificuldades em trabalhar a comunicação privilegiando o diálogo, pois estas experiências não têm sido divulgadas com frequência.

Sobre a comunicação dialógica e a interatividade Ribeiro e Marchiori (2008, p. 6) destacam:

O diálogo é uma exigência existencial, portanto não pode ser resumido a um ato de transferir ideias de um indivíduo para outro. Ele é o encontro solidário e reflexivo dos sujeitos empenhados na transformação social e na humanização. Assim fica evidente nessa abordagem que a interação e a interatividade são possibilidades para que ele se estabeleça numa dimensão criadora entre as diferentes vozes, para a interpretação dos sentidos e para a construção coletiva do pensamento.

Reforçando as ideias de que interação e a participação dos trabalhadores podem gerar um conceito coletivo e criar a própria cultura da empresa, a eficácia do processo comunicacional interno com estas características deve estar incluída nos objetivos principais da organização.

Nas questões ambientais da empresa, pode-se dizer que este processo é a construção da Educação Ambiental.

A comunicação ambiental, objeto deste trabalho, tem esta característica e necessidade de transformar dados informativos em oportunidade de troca de ideias e deve visar uma análise conjunta das questões ambientais que têm relação com as atividades da empresa, criando uma conscientização e uma preocupação de todos em preservar o meio ambiente.

Segundo Berna (2010) o termo Comunicação Ambiental é consequência, principalmente, da Conferência da ONU – Organização das Nações Unidas – para o Meio Ambiente e Desenvolvimento realizada no Rio de Janeiro em 1992 quando temas como biodiversidade, desenvolvimento sustentável e mudanças climáticas, que não faziam parte do cotidiano do jornalismo, passam a ter grande importância.

Para Berna (2010) então, o termo vem do jornalismo ambiental que considera como “um ramo do jornalismo científico, pois lida com a ciência e busca difundir a relação sociedade-meio ambiente”.

De acordo com a ABNT (2009) a comunicação ambiental é um processo para compartilhar informações sobre as questões e temas ambientais, especialmente aquelas diretamente relacionadas com as organizações. Deve se dar entre elas e as

partes interessadas no seu desempenho ambiental, para construir confiança, credibilidade e parcerias visando à conscientização dos envolvidos e utilizar as informações nos processos decisórios.

Dentre os benefícios principais da comunicação interna, como já destacado, está a oportunidade de criar ou fortalecer a cultura da empresa, favorecer a interação entre a gestão e seus trabalhadores e conscientizar seu público interno sobre determinados temas.

Olhando as questões ambientais como objeto deste processo, destaca-se a importância dos temas no mundo atual e, além de traçar os mesmos objetivos ambientais na empresa, prepara o seu trabalhador para o entendimento e a abordagem destes temas fora dos muros da empresa, fazendo dele, além de um testemunho da imagem organizacional, um multiplicador das questões relacionadas ao meio ambiente. Comunicação transcendente como denomina Nassar (NASSAR et al , 2008, p. 12).

Kunsch (1996, p. 119) destaca a importância da comunicação interna nas questões ambientais:

A comunicação interna bem planejada poderá ser um excelente instrumento para veicular mensagens vinculadas à consciência ambiental. O público interno de uma organização é um público multiplicador muito importante. A assimilação de uma ideia ou causa social dessa natureza poderá ser retransmitida para muitas outras pessoas, seja nos grupos familiares como também de outros convívios.

As formas de planejamento e estratégias para a comunicação ambiental interna têm evoluído, mas, na maioria das empresas, ainda vemos ferramentas simplesmente informativas e sem a busca da conscientização. A comunicação quando tratada de forma estratégica pelas empresas tem esta característica. Sobre o tema Marchiori (2008, p. 29) destaca:

As empresas que tratam a comunicação de forma profissional vêm trilhando esse caminho, o que significa um avanço para a comunicação estratégica. Nos dias atuais, não basta mais imaginar que apenas a produção de veículos de comunicação em uma organização – única e exclusivamente – conferirá a ela o *status* de empresa que pratica a comunicação organizacional. Há um novo paradigma nessa área, a interação dialógica, que rompe o modelo mecânico de informação e adota a postura de diálogo como a melhor maneira de resolver conflitos, realizar acordos, enfim, buscar consenso em relação a uma prática, compreendendo assim a comunicação para além da racionalidade técnica.

Uma comunicação ambiental planejada de forma estratégica pode atingir seus principais objetivos de forma mais clara e precisa. Dentre os benefícios esperados e destacados pela norma 14063 (ABNT 2009) estariam:

- a. Auxiliar os públicos internos e externos da organização a entender os objetivos e o desempenho ambiental da empresa;
- b. Melhorar a relação entre a empresa e seus públicos, fazendo com que entendam mutuamente suas necessidades e preocupações;
- c. Aumentar a conscientização de todas as partes quanto às questões ambientais;
- d. Aumentar o apoio e a confiança das partes interessadas na empresa;
- e. Manter todas as partes atualizadas nas questões ambientais.

Neste trabalho, pretende-se estudar a aplicabilidade das ferramentas apresentadas pela norma NBR ISO 14063:2009 através da análise do estudo de caso realizado na empresa Flextronics em Sorocaba, identificando as ferramentas de comunicação apresentadas na norma e utilizadas pela empresa, que incentivam e privilegiam o diálogo.

5 ESTUDO DA NORMA ISO 14063

A norma 14063 foi elaborada em 2009 pelo Comitê Brasileiro de Gestão Ambiental, pertencente a ABNT – Associação Brasileira de Normas Técnicas, órgão técnico brasileiro integrante da Organização Internacional para a Padronização – ISO, com o objetivo de fornecer às organizações diretrizes para o desenvolvimento de uma comunicação ambiental organizacional.

Segundo a norma, comunicação ambiental está definida como:

Um processo que uma organização conduz para fornecer e obter informação e para estabelecer um diálogo com partes interessadas, internas e externas, a fim de encorajar um entendimento compartilhado sobre questões, aspectos e desempenho ambientais (ABNT, 2009, p. 1).

Aborda a importância da inter-relação entre a organização e as partes interessadas e sugere um fluxo para a comunicação ambiental, representado no ANEXO A.

O fluxo para a comunicação ambiental destaca que um sistema de comunicação ambiental deve, primeiramente, ser alicerçado em outros princípios já determinados pela organização, como visão, valores e missão, e na sua Política Ambiental, apresentada no ANEXO B.

O sistema apresentado pela norma é baseado em princípios de comunicação, destacados abaixo, e na sua relação com as partes interessadas.

Observa-se no fluxo apresentado que o planejamento e a execução da comunicação ambiental estão divididos nas seguintes fases: Política de Comunicação Ambiental, Estratégia de Comunicação Ambiental, Atividades de Comunicação Ambiental, Avaliação e Revisão Gerencial.

Denominando de “orientação geral”, destaca a importância da aplicação de princípios essenciais para comunicação (ABNT, 2009, p. 2) e, deste modo, insere a comunicação ambiental nas questões estratégicas da empresa.

O primeiro princípio citado é a transparência que está, segundo a norma, baseada principalmente na confiabilidade da informação que é conseguida ao deixar os processos, métodos, fontes de informação e suposições usadas na comunicação ambiental à disposição das partes interessadas. Para ser transparente também, a organização deve informar aos públicos sobre o seu papel na efetivação da comunicação ambiental (ABNT, 2009, p. 2).

Segue apresentando o princípio de propriedade que busca possibilitar a participação plena dos envolvidos. Para isso, deve tornar a comunicação ambiental pertinente às partes interessadas, utilizando formatos, linguagem, e mídia coerentes com seus interesses e necessidades (ABNT, 2009, p. 2).

A credibilidade aparece como o terceiro princípio conseguido através de uma comunicação honesta e justa e informações verdadeiras, precisas, substanciais e que não induzam a enganos. Complementa este princípio sugerindo a utilização de métodos e indicadores reconhecidos (ABNT, 2009, p. 2).

O quarto princípio é a receptividade. Serve para fortalecer a relação entre a empresa e seus públicos, dando atenção aos seus questionamentos e preocupações. Respostas integrais, sem suscitar dúvidas, e no momento devido asseguram este princípio (ABNT, 2009, p. 2).

Por fim, o princípio da clareza visa minimizar as ambiguidades. A organização deve garantir que sua comunicação ambiental seja compreensível às partes interessadas (ABNT, 2009, p. 3).

Pelas características dos princípios apresentados nota-se que o documento procura incentivar o reconhecimento do público-alvo e o diálogo com o mesmo.

Ainda no campo das diretrizes, o documento cita a importância do desenvolvimento de uma política de comunicação ambiental pelos responsáveis pela gestão, transmitindo assim, às partes interessadas como comunidade do entorno, acionistas, sociedade em geral, órgãos públicos, funcionários, fornecedores e clientes, a importância que a organização dedica às questões ambientais e a comunicação dos aspectos e possíveis impactos associados.

Nesta fase, convém que a alta administração da organização participe da elaboração da política de comunicação ambiental, pois nela devem estar implícitos compromissos como o de tratar as questões ambientais, através da gestão ambiental, e de dialogar com as partes interessadas, através da comunicação ambiental.

Baseada nos princípios sugeridos e na política de comunicação ambiental definida, a organização deve montar sua estratégia de comunicação ambiental estabelecendo objetivos, identificando as partes interessadas e garantindo o compromisso da gerência em alocar os recursos necessários para o atendimento aos objetivos propostos.

Segundo a NBR 14063 (ABNT, 2009, p. 4) as seguintes perguntas poderiam nortear uma estratégia de comunicação ambiental:

Por que a organização está se engajando em comunicação ambiental e quais são seus propósitos?
Quais as questões e impactos ambientais pertinentes da organização?
Quais são as principais questões a serem abordadas, mensagens a serem transmitidas e técnicas de comunicação, abordagens, ferramentas e canais a serem usados?
Quanto tempo é necessário para implantar a estratégia?
Como a estratégia envolverá e coordenará os gerentes ambientais, partes interessadas, indivíduos responsáveis pelas questões ambientais e os indivíduos responsáveis pela comunicação interna e externa da organização?
Quais as fronteiras locais, regionais, nacionais e internacionais para a estratégia?

O primeiro passo para a estratégia da comunicação ambiental é a definição dos objetivos ambientais da organização, pois vão fornecer a base para a sua eficácia.

Para a norma, as considerações prioritárias no estabelecimento de objetivos podem incluir tanto as questões ambientais que estejam ligadas às atividades da empresa, propriamente ditas, os produtos, serviços, assim como, incentivos à inovação e à criatividade, passando pela identificação dos interessados nesses processos (ABNT, 2009, p. 5) sejam eles funcionários diretos, fornecedores ou parceiros dos mais diversos setores.

Posteriormente, públicos-alvo devem ser identificados para o planejamento e desenvolvimento das atividades de comunicação ambiental, como a seleção das ferramentas e a avaliação final.

Fechando esta etapa da definição da estratégia para a comunicação ambiental, é necessário que a empresa já inclua no seu planejamento a alocação de recursos humanos, técnicos e financeiros e convém que a estrutura organizacional defina responsabilidades e autoridades, bem como, as necessidades de treinamento, formação e experiência das pessoas envolvidas com o projeto.

Com a política, a estratégia e os objetivos definidos, a empresa já possui as bases para todo o processo que nortearão todas as atividades de comunicação a serem desenvolvidas. Para desenvolver a próxima etapa, chamada de “Atividades de Comunicação Ambiental” (ABNT, 2009, p. 6), o documento pressupõe as seguintes fases: planejamento, escolha do conteúdo, realização, avaliação e

realização da análise crítica gerencial.

No planejamento de uma atividade de comunicação, deve-se primeiramente analisar e entender o contexto para a sua realização. É uma análise situacional que deve levar em consideração, dentre outras, as experiências já desenvolvidas e a expectativa das partes interessadas. Nesta análise, a norma enfatiza que devem ser avaliados os potenciais custos e consequências da falta de comunicação com os públicos habituais.

Muitas vezes não dialogar com a comunidade ou com clientes um novo processo ou produto pode criar uma barreira que traria muito mais trabalho e custos para retomar a relação e refazer a reputação.

O estabelecimento de metas e a clareza do que se pretende alcançar por meio das atividades de comunicação ambiental, são destacadas como essenciais para o desenvolvimento do processo. Isso permitirá, além de possibilitar o monitoramento das atividades, determinar ao final se o processo foi eficaz.

Para uma maior clareza, a norma exemplifica alguns objetivos e metas, como os mencionados abaixo:

Objetivo: Obter aceitação para uma mudança significativa em uma instalação com base em debates com a comunidade.

Metas:

- Alcançar 90% das residências pertencentes à comunidade do entorno com a brochura que explica a mudança e os impactos ambientais;
- Alcançar 75% de aceitação em uma pesquisa junto à comunidade;
- Concluir o esforço de comunicação três meses antes do início da mudança proposta (ABNT, 2009, p. 8).

Dentre as partes interessadas, frequentemente há diferentes públicos-alvo que podem ter demandas diferentes e que, com certeza, podem gerar conflitos diferenciados. Portanto, ao planejar atividades de comunicação ambiental, convém que a organização identifique os diversos públicos-alvo entre suas partes interessadas. Entender as suas expectativas e percepções quanto ao desempenho ambiental da empresa é muito importante para o alcance dos objetivos propostos.

A ISO 14063 sugere que a forma mais simples seria um diálogo direto entre o público e a organização, mas outras ferramentas podem ser utilizadas, desde que as informações necessárias sejam obtidas.

A norma também destaca ser primordial a definição do escopo geográfico, ou seja, as áreas ou locais nos quais focará suas atividades de comunicação, indicando a importância de considerar as diferenças culturais e as particularidades das sociedades onde estão inseridas, como forma de garantir a eficiência das ações ambientais propostas (ABNT, 2009, p. 9).

Também como parte do planejamento, a ISO 14063 afirma que convém que a empresa defina quais informações ambientais devem ser compartilhadas com os públicos-alvo, de forma que se concretizem os objetivos de informar e conscientizar as partes interessadas. No caso, a partilha de informações tem o sentido de que a comunicação deve fluir entre o comunicador e o receptor, e vice-versa, tornando possível a troca de ideias e percepções, enriquecendo o diálogo.

As informações definidas como necessárias devem estar numa linguagem acessível ao público, “em formato que seja claro e adequado aos grupos-alvo pertinentes” (ABNT, 2009, p.10).

Destacamos o item 6.2 da norma ISO 14063, no qual seus elaboradores fazem a junção do planejamento, até aqui supostamente realizado, com abordagens e ferramentas de comunicação apresentados em três tabelas bastante detalhadas.

Este seria o momento em que a organização deveria escolher dentre as diversas abordagens e ferramentas apresentadas, quais seriam as melhores ou mais eficazes para a concretização da comunicação ambiental.

No seu item 6.2 destaca:

Convém que a organização elabore a informação fornecida aos públicos-alvo, de forma consistente com o planejamento inicial. Convém que a informação:

- k) considere os aspectos comportamentais e sociais, culturais, educacionais, econômicos e os interesses políticos dos públicos-alvo;
- l) use linguagem apropriada;
- m) faça uso de imagens visuais ou de mídia eletrônica quando apropriado;
- n) seja consistente com a abordagem escolhida e, onde pertinente, com outra informação sobre questões ambientais comunicadas anteriormente pela organização (ABNT, 2009, p. 11).

Em seguida, apresenta três tabelas: tabela 1 - abordagens e ferramentas da comunicação escrita; tabela 2 – abordagens e ferramentas da comunicação oral; e tabela 3 – outras abordagens de comunicação e ferramentas. Cada uma destas tabelas aponta as técnicas sugeridas, sua descrição, pontos fortes, pontos fracos e o

que se deve ter em mente quando utilizá-las.

Desta forma a ISO 14063 espera fornecer às organizações abordagens de comunicação adaptadas às condições específicas de comunicação ambiental (ABNT, 2009, p. 1) para facilitar a seleção das possíveis ferramentas a fim de atingir os objetivos definidos no seu planejamento para a comunicação ambiental com seus mais diversos públicos.

As abordagens e ferramentas da comunicação escrita apresentadas são:

Sites da internet – página ou conjunto de páginas na internet com informações para os públicos interno e externo, com a possibilidade de interação. Podem incluir relatórios que podem ser baixados, material educativo ou links a outros sites de interesse (ABNT, 2009, p. 12).

Relatórios ambientais ou de sustentabilidade – documentos com resultados ou informações sobre questões-chave e desempenho da empresa. Podem ser textos na íntegra ou resumos, dando a possibilidade de entendimento do conteúdo aos públicos de interesse. (ABNT, 2009, p. 12).

Material impresso – ferramenta que pode ser utilizada para informações sobre a empresa e programas ou projetos específicos, com detalhes de como os interessados podem participar. Procura manter vínculos com as partes interessadas (ABNT, 2009, p. 12).

Etiquetas ou declarações sobre produtos ou serviços – descrição, com detalhes, da associação entre os produtos e serviços oferecidos e as questões ambientais (ABNT, 2009, p. 12).

Cartazes e quadros – informações sobre a gestão ou sobre um determinado projeto, normalmente em locais públicos, destacando as questões mais importantes (ABNT, 2009, p. 13).

Cartas – utilizadas para informações específicas para um determinado indivíduo ou grupo (ABNT, 2009, p. 13).

Correio eletrônico – utilizado para troca de informações por meio eletrônico que oferece a oportunidade de envio de publicações ou troca de opiniões (ABNT, 2009, p. 13).

Artigos em jornais – utilizados normalmente para dar detalhes sobre a empresa e seu processo produtivo ou sobre algum projeto de interesse da comunidade ou outras partes interessadas (ABNT, 2009, p. 13).

Comunicados à imprensa – informações trabalhadas e preparadas para fornecimento à mídia, visando responder a alguma demanda ou detalhar algum projeto (ABNT, 2009, p. 13).

Publicidade – utilizada como material promocional destinado a públicos específicos. Pode ser utilizado também como um anúncio pago em mídia ou patrocínio de uma seção, como uma página ambiental em um jornal regional (ABNT, 2009, p. 13).

Abordagens e ferramentas da comunicação oral:

Reuniões públicas – encontros públicos, como forma de interação com determinado grupo, para informações ou esclarecimentos sobre determinado projeto (ABNT, 2009, p. 14).

Entrevistas com partes interessadas / contatos pessoais – contatos com pessoas ou grupos, em local neutro, para tratar de temas específicos e de seu interesse (ABNT, 2009, p. 14).

Grupos de foco – reunião com grupos com interesses específicos para discutir um determinado tema. Pode ser utilizado, desde encontros com governos ou comunidade, até mesmo grupos representativos dentro das organizações (ABNT, 2009, p. 14).

Pesquisas – aplicação de ferramentas de pesquisa, como questionários, a fim de levantar e analisar dados sobre questões ambientais ou grupos de interesse (ABNT, 2009, p. 15).

Convites abertos, dias informativos, visitas à unidade, vídeos – oportunidades abertas a públicos de interesse para debates e esclarecimentos. Podem ser realizados em locais públicos ou convites para visitas às unidades da empresa (ABNT, 2009, p. 15).

-de interesse possam visitar áreas ou instalações da empresa para esclarecimentos sobre ela, seus processos ou projetos (ABNT, 2009, p. 15).

Oficinas, conferências, debates – momentos planejados para que os públicos interessados no desempenho ambiental da empresa possam trocar ideias e discutir sobre preocupações e questões em comum (ABNT, 2009, p. 16).

Entrevistas utilizando rádio/TV – oportunidade em programas normalmente destinados ao debate ou respostas a questões específicas (ABNT, 2009, p. 16).

Grupos comunitários consultivos ou grupos de contato comunitário – estratégia de interação com grupos de pessoas, externas à organização, interessadas no desempenho ambiental da empresa, que se reúne periodicamente para trocar ideias e informações sobre temas específicos (ABNT, 2009, p. 16).

Central de atendimento – ferramenta utilizada para disponibilizar via telefone informações sobre questões ambientais e propiciar oportunidade para que o público interessado possa opinar sobre elas (ABNT, 2009, p. 16).

Apresentações em grupo – apresentação de palestras para grupos interessados, normalmente seguidos por sessão de perguntas e respostas sobre determinados assuntos ambientais (ABNT, 2009, p. 17).

Jantares com partes interessadas / jantares de negócios sobre sustentabilidade – encontros para discussões sobre temas ambientais ou para apresentação de relatórios técnicos (ABNT, 2009, p. 17).

Apresentações de teatro – ferramenta lúdica para fomentar o interesse e discussões sobre as questões ambientais, visando públicos específicos (ABNT, 2009, p. 17).

Outras abordagens de comunicação e ferramentas:

Projetos cooperativos – utilizados visando um comprometimento mútuo e geralmente relacionados a projetos com a participação da comunidade, outras empresas e órgãos públicos (ABNT, 2009, p. 18).

Acordo de sustentabilidade – normalmente utilizado entre a organização e a comunidade visando um objetivo comum, com relação às questões ambientais e a sustentabilidade (ABNT, 2009, p. 18).

Exibições de arte – ferramenta que visa utilizar obras de arte sobre temas ambientais como estratégia de conscientização e incentivo à participação do público (ABNT, 2009, p. 18).

As definições de responsabilidades em cada fase do processo, bem como o treinamento de todo o pessoal envolvido, são pontos cruciais para o cumprimento dos objetivos propostos.

O monitoramento e avaliação de todo o projeto devem ser realizados em todas as suas fases e uma análise crítica final deve ser também efetuada pela alta administração da empresa, junto com os responsáveis pelo projeto, analisando, com base em indicadores desenvolvidos, se as atividades de comunicação ambiental atingiram os objetivos propostos.

A avaliação da eficácia do projeto deve ter um tempo necessário para a sua realização, dependendo da sua natureza, mas será sempre com base na resposta dos *stakeholders* e na qualidade da relação entre a organização e eles.

Com a leitura da norma pode-se entender que o grupo de estudos que a elaborou é formado por profissionais da área ambiental e que também recebe a colaboração de representantes de área industrial. E como seu título destaca, pretende fornecer diretrizes e exemplos relacionados com a comunicação ambiental a fim de atingir a todos os tipos de organizações, de qualquer tamanho ou tipo, e que tenham ou não profissionais da área comunicação.

Apresenta, passo a passo, diretrizes para um diagnóstico e planejamento necessários para uma comunicação ambiental efetiva, quanto à sua responsabilidade de informar e conscientizar pessoas.

Ao longo do trabalho, utilizando a metodologia de estudo de caso, destacaremos as ferramentas e abordagens da norma que privilegia o diálogo com suas partes interessadas, fomentando a conscientização das questões ambientais.

6 O ESTUDO DE CASO FLEXTRONICS

O estudo de caso referente a este trabalho foi realizado na empresa Flextronics do Brasil situada em Sorocaba / SP. A escolha da empresa se justifica por ser representativa no município quanto à empregabilidade, estrutura e porte. Mas se deu, principalmente, por possuir um sistema formal de comunicação organizacional e ser certificada na norma NBR ISO 14001:2004, pontos-chave para nosso trabalho. Destacamos, também, a transparência demonstrada pela empresa e a disponibilização de dados estratégicos do seu sistema comunicacional, sempre com a atenção e profissionalismo dos responsáveis pelas áreas ambiental e comunicação organizacional.

Deixa-se claro que as ferramentas não são utilizadas exclusivamente para a comunicação ambiental, mas, como as questões ambientais estão inseridas em praticamente todas elas, vemos na Comunicação Organizacional da Flextronics Sorocaba um campo propício para os objetivos da pesquisa.

A Flextronics é uma empresa multinacional de prestação de serviços de design, fabricação e distribuição de produtos de vários segmentos como: automotivo, computadores, infraestrutura, médico e celulares com forte atuação no setor produtivo denominado de EMS - *Electronics Manufacturing Service*.

Foi fundada em 1969 por Joe McKenzie e vendida em 1980 para Bob Todd, Joe Sullivan e Jack Watts e foram, principalmente, as ações de Bob Todd que mudaram a empresa que teve um desenvolvimento industrial e financeiro determinante nos anos subsequentes.

A partir daí, a Flextronics estabeleceu uma extensa rede de atuação em vários mercados no mundo, oferecendo, em uma escala significativa, oportunidade e flexibilidade para atender aos requisitos de seus clientes por todo mundo. Concentrou a localização de suas fábricas em regiões de baixo custo como Brasil, China, Hungria, Índia, Malásia, México, Polônia e Ucrânia e oferece aos seus clientes a oportunidade de reduzir a intensidade de trabalho, os custos de montagem e manter critérios rígidos de qualidade e produtividade. Instalou-se em Sorocaba / SP em 1999 e no ano de 2000 inaugurou seu parque industrial na cidade para atender à demanda do Brasil e aos contratos mundiais.

Em Sorocaba, a Flextronics do Brasil possui, aproximadamente, seis mil funcionários e, em sua estrutura organizacional e códigos voluntários, contempla a

preocupação com as questões ambientais (ANEXO B), sendo certificada na norma NBR ISO 14001:2004 de Gestão Ambiental.

O setor de Comunicação da empresa reporta-se ao Departamento de Recursos Humanos e, segundo Bruna Secco (2010, p, 37), responsável pela Comunicação Organizacional da Flextronics Sorocaba, a empresa tem como política de comunicação:

A Flextronics Sorocaba tem uma política de divulgação de todas as ações e campanhas desenvolvidas na planta. As ações de comunicação são abertas, honestas, oportunas e de duas vias, ou seja, a planta incentiva e valoriza os canais, por meio dos quais os colaboradores ofertam suas ideias e seu *feedback*. O resultado é um diálogo contínuo e franco sobre o negócio, o que é fundamental para o processo de melhoria contínua.

Para o desenvolvimento do trabalho foi realizada uma primeira reunião com o Sr. Ornan Alves, responsável pelo Setor de Meio Ambiente, e a Sr^a. Bruna Secco, responsável pela Comunicação Organizacional da empresa. A autorização da Flextronics para o desenvolvimento do trabalho se deu através da intermediação do Sr. Ornan Alves que, por mensagem eletrônica, transmitiu o parecer favorável da organização (ANEXO D).

A partir daí, foi elaborado um cronograma de visitas à fábrica, sempre focadas na comunicação interna e sua utilização na Comunicação Ambiental. As estratégias e ferramentas apontadas seriam analisadas e comparadas com o planejamento e ferramentas sugeridas pela norma NBR ISO 14063:2009 sobre Comunicação Ambiental. Assim, poderíamos aferir empiricamente a aplicabilidade da norma.

Em análise da Política Ambiental da empresa (ANEXO B), disponível no site oficial, destaca-se a intenção da organização de ter um compromisso com a comunicação e a educação, assim como a promoção e a sustentação de uma cultura organizacional (FLEXTRONICS, 2006). Os representantes da empresa afirmam que ela busca fazer destes compromissos, bem como dos seus valores, as bases da comunicação ambiental, prioridade destacada na norma.

Faz parte da política o compromisso de todos os colaboradores em buscar a sustentação da cultura organizacional e das ações em benefício ao meio ambiente.

Seus representantes afirmam que, para as questões ambientais, essa cultura é alicerçada pelo programa corporativo de sustentabilidade, apresentado em um site

específico para o tema como fórum de discussão e é atualizado principalmente por um grupo de profissionais da área ambiental.

Profissionais da empresa em todo o mundo dividem nesse site as diretrizes da organização para a área e os indicadores de sustentabilidade a serem buscados e atingidos por todos.

A Gestão por indicadores, monitorados *on line*, visa controlar itens importantes como consumo de recursos naturais, principalmente água e energia elétrica, geração de resíduos sólidos e a emissão de gás carbônico – CO₂, gás importante para o efeito estufa⁹.

A gestão ambiental corporativa, liderada por esse grupo, pretende ser a fonte principal da comunicação organizacional ambiental que, no planejamento dos grupos de meio ambiente e de comunicação, devem ser transmitidas aos trabalhadores com a intenção de formar e sustentar a cultura organizacional ambiental.

A representante da comunicação organizacional apresentou ferramentas e abordagens de comunicação ambiental que teriam sido planejadas para o ano corrente, com o objetivo de buscar o diálogo a fim de conscientizar e sustentar a cultura organizacional.

Segundo o planejamento apresentado, destacam-se abaixo as ferramentas e as abordagens de comunicação utilizadas pela empresa que serão alvo de análise e comparação com as apresentadas pela norma 14063. Estão descritas abaixo conforme apresentadas pela organização.

A intenção da pesquisa é de destacar, para uma análise mais detalhada, as abordagens que privilegiam o diálogo da empresa com seu público interno.

Integração de novos trabalhadores – ferramenta utilizada para incorporar os novos funcionários e empresas terceiras na cultura ambiental da empresa. Apresenta a empresa, a estrutura do Sistema de Gestão Ambiental, sua Política Ambiental, e a Política de Comunicação e Educação. Informa sobre a Área de Preservação Permanente existente dentro da área total da fábrica e educa quanto à coleta seletiva, considerada importante fase no gerenciamento de resíduos da empresa. É realizada sempre que há a demanda, sob a responsabilidade do Setor

⁹ Processo natural, que fornece a temperatura necessária para o estabelecimento e sustento da vida na Terra e que só é possível através dos Gases de Efeito Estufa. Com o excesso na emissão destes gases hoje há a preocupação com o aumento do aquecimento da terra, chamado de aquecimento global, com consequências danosas ao meio ambiente.

de Meio Ambiente, e tem um formato de apresentação de *slides*. Realizada no auditório da Flextronics.

Pelo formato, procura deixar o público-alvo à vontade para fazer perguntas sobre o sistema ambiental da empresa e tem a proposta de esclarecer sobre os procedimentos existentes na empresa a fim de controlar os possíveis impactos ao meio ambiente.

Numa das visitas pôde-se acompanhar umas das integrações realizadas com novos trabalhadores, terceiros e visitantes, em 19 de fevereiro de 2014, e, após a apresentação dos slides sobre o sistema de gestão ambiental da empresa, as dúvidas e esclarecimentos ficaram focados na área de preservação permanente existente dentro dos muros da organização que é preservada e administrada em parceria com os órgãos públicos.

A Integração, na interpretação da ISO 14063, se encaixa no grupo de “abordagens e ferramentas da comunicação oral” em “Grupos de Foco” que tem o objetivo principal de reunir um grupo para discutir um tema específico. Pressupõe-se que tenha como ponto forte o livre intercâmbio de ideias, pois é aberta para dúvidas, informações e discussões sobre determinados temas, como a coleta seletiva e os principais impactos gerenciados pela empresa.

Como pontos a desenvolver, cita-se que é o primeiro contato do grupo de gestão ambiental e o novo colaborador e que se não houver um programa ou projeto que mantenha esta integração pode deixar o funcionário longe das questões ambientais trabalhadas na empresa e sem informações complementares sobre o que viu neste primeiro dia.

Vê-se que há outras ferramentas na empresa que podem servir de complementação para a integração e serão analisadas ao longo deste trabalho.

Reunião do Gerente Geral com os colaboradores – ferramenta utilizada para a Alta Administração informar e receber sugestões sobre os principais resultados, acontecimentos, conquistas e desafios da fábrica. Tem uma frequência trimestral, é de responsabilidade do Gerente Geral e do setor de Comunicação e também é realizada no auditório principal da companhia.

A ferramenta visa possibilitar o acesso dos trabalhadores à Alta Administração, ter um contato mais próximo e entender os rumos e metas que a organização está buscando. Procura dar oportunidade aos funcionários de fazer

questionamentos e sugestões sobre determinados assuntos, como as questões ambientais.

Esta ferramenta também se encaixa, na ISO 14063, no grupo “abordagens e ferramentas da comunicação oral” em “Grupos de Foco”. Aborda temas específicos, como metas e certificações a buscar, e possibilita o diálogo, sendo assim, potencial ferramenta para a fixação da cultura empresarial. Tem como forte ponto a participação gerencial, o que busca demonstrar que os valores vêm desde a Alta Administração, já que a discussão é mediada diretamente pelo maior executivo da empresa.

Tem como pontos a serem analisados e melhorados a linguagem da apresentação do Gerente Geral que tem que ser acessível e compreendida pelos funcionários. Também, deve ser analisado o local da reunião e número de pessoas, já que no auditório e com todos os funcionários juntos, muitas vezes o trabalhador não se sente à vontade para questionar ou expor suas opiniões.

Esta ferramenta poderia servir de complementação para as informações da integração, mas não tem sido utilizada para tal.

Reunião do Gerente Geral com os gestores – ferramenta utilizada pela Alta Administração com a intenção de equalizar os principais conceitos e produzir agentes multiplicadores estratégicos na sustentação da cultura. Tem uma frequência semanal, é de responsabilidade do Gerente Geral e do setor de Comunicação e é realizada na sala de reuniões da gerência.

Esta ferramenta também se encaixa, na ISO 14063, no grupo “abordagens e ferramentas da comunicação oral” em “Grupos de Foco”. É um fórum de discussão de problemas específicos e elaboração de planos de ação, divulgados e multiplicados para todos os setores da empresa através dos gestores. Busca tirar todas as dúvidas dos gestores quanto aos objetivos e metas a atingir e criar uma só linguagem dentro da organização. A partir desta reunião os gestores devem transformar estas informações ou ordens em linguagem acessível para serem retransmitidas aos seus subordinados.

Como pontos a serem melhorados, cita-se que esta reunião semanal acaba se transformando em um acompanhamento da produção ou produtividade da empresa. Temas importantíssimos, mas que acabam deixando à margem outros temas relacionados com a cultura da empresa, como a educação ambiental.

Comitê de Comunicação – formado por funcionários representantes de todos os turnos e tem o papel de criticar e sugerir melhorias nos processos e nos conteúdos de comunicação da fábrica. Tem frequência mensal e está sob a responsabilidade do Setor de Comunicação.

Comparando com as ferramentas apresentadas na norma, o Comitê de Comunicação está relacionado com o grupo “abordagens e ferramentas da comunicação oral” em “Debates”. São oportunidades para que representantes do grupo de trabalhadores discutam ideias, preocupações e questões e podem ser muito produtivos e úteis na busca de um consenso nas questões ambientais.

Foi idealizado para que houvesse uma representação dos trabalhadores nas questões de interesse comum e, referindo-se às questões ambientais, esta ferramenta sempre foi considerada pela empresa e funcionários como de grande potencial comunicativo e educativo, pois privilegiaria o diálogo e as discussões e, assim, poderia criar a cultura organizacional.

Como melhoria, destaca-se que há necessidade de um planejamento mais detalhado para que esta ferramenta atinja seus esperados objetivos, pois não basta escolher um grupo representativo dos trabalhadores se não lhes der treinamento necessário para a abordagem das questões ambientais e tempo para que se preparem e ouçam os trabalhadores que representam. Sem isso, o Comitê de Comunicação não atua e perde a credibilidade junto aos funcionários e a empresa.

Esta ferramenta também poderia servir de complementação para as informações da integração, mas não tem sido utilizada para tal.

E-mail Marketing – mensagem enviada a todos os trabalhadores a fim de informar, de maneira rápida, assuntos que envolvam alterações organizacionais, lembretes de campanhas e de metas a serem atingidas. Tem a vantagem de atingir a um grande número de pessoas ao mesmo tempo, disseminando informações de maneira rápida e barata. É de responsabilidade do Setor de Comunicação.

Dentro da norma, está contida no grupo “abordagens e ferramentas da comunicação escrita” em “Correio Eletrônico” e pode se utilizar da abrangência da ferramenta para propor reflexões sobre as questões ambientais.

Muito utilizado para transmitir informações sobre o monitoramento de alguns objetivos e metas e para lembrar eventos que estão para acontecer, mas exige também uma preocupação com alguns aspectos, nem sempre planejados, como a

linguagem que deve atingir a todas as pessoas, tamanho do texto e conteúdos muito técnicos.

Poderia ser utilizada também para adicionar informações àquelas transmitidas inicialmente na Integração, mas normalmente não é uma ferramenta usada com esta proposta.

Jornal Flexação – jornal impresso que tem o objetivo de incentivar a leitura nos colaboradores e que comunica fatos, eventos, destaques e questões de interesse comum. É distribuído a todos os funcionários, tem a periodicidade mensal e é da responsabilidade do Setor de Comunicação.

Segundo este Setor, a pauta do jornal busca integrar os diversos setores da empresa tentando informar os vários projetos, mudanças e destaques setoriais ou individuais. Trata também de questões de interesse geral, como o incentivo à prática de esportes aos colaboradores, e destaca os eventos sociais e culturais patrocinados pela empresa, como o projeto “As Latas Mágicas: cultura nas escolas públicas”, destacado no jornal Flexação de setembro de 2014 (ANEXO F).

Visa incentivar também as questões ambientais, como destaca o jornal Flexação de junho de 2014, na comemoração do dia mundial do meio ambiente (ANEXO E).

Está inserido na tabela 1 da ISO 14063 no grupo “abordagens e ferramentas da comunicação escrita” em “Material Impresso”. Pretende atingir a todos os funcionários e é uma excelente ferramenta para se abordar questões-chave ambientais, preparando o trabalhador para uma discussão futura mais profunda. Pode apresentar também os resultados ambientais da empresa, dados a serem discutidos posteriormente em reuniões.

Segundo a empresa, o jornal procura manter a característica do leitor brasileiro, com muitas fotos, gravuras e cores e parece ter uma boa aceitação pelo público interno.

Quadro de Avisos – ferramenta utilizada para informar dados específicos de procedimentos, como a coleta seletiva, e acompanhamento dos indicadores ambientais. Reforçam informações dadas e discutidas em treinamentos e reuniões e as complementam. São atualizados mensalmente pelo Setor de Comunicação.

No comparativo com a norma identificamos a ferramenta no grupo “abordagens e ferramentas da comunicação escrita” em “Cartazes e Quadros”. São

colocados em pontos de acesso e movimentação de pessoas e devem ser chamativos e sintéticos para poder atingir seus objetivos.

Intranet – ferramenta com potencial de levar informações importantes para a cultura da empresa como visão, missão, valores, políticas e procedimentos. Pode ser utilizada também para incentivar o debate dos temas ambientais *on line*, dando oportunidade de interação e podendo deixar, para os participantes, espaço para sugestões e críticas. Está sob a responsabilidade do Setor de Comunicação.

Está presente no grupo “abordagens e ferramentas da comunicação escrita” em “Sites” da norma e tem como pontos fortes a facilidade de atualização e a potencial abrangência.

A atualização e a interatividade exigem uma constante atenção aos temas e às respostas elaboradas pelos participantes. Requer um planejamento muito bem feito, pois necessita conhecer bem os usuários, suas expectativas e linguagem.

Eventos – ferramenta utilizada para o incentivo à participação pessoal dos trabalhadores e que os tira da rotina para pensar e dialogar novos temas. O principal deles é a chamada SIPATMA – Semana Interna de Prevenção de Acidentes do Trabalho e Meio Ambiente. É realizada anualmente e de responsabilidade dos Setores de Segurança do Trabalho, Meio Ambiente e Comunicação.

Pertence, segundo a norma, ao grupo “abordagens e ferramentas da comunicação oral” em “Apresentações a grupos” e tem um grande potencial de conscientização através da interatividade. Os eventos podem ser internos, como o “Preservar, porque é preciso!” (ANEXO E) ou externos, como a peça de teatro “As Latas Mágicas: cultura nas escolas públicas” (ANEXO F).

Esta ferramenta normalmente é utilizada como complementação para as informações da integração.

AlôFlex – ferramenta utilizada pelos gestores para multiplicar as ideias, informações e diretrizes recebidas e discutidas junto às reuniões com seus superiores. Traz a discussão para o “chão de fábrica” e une a linguagem gerencial a dos trabalhadores operacionais. Tem periodicidade semanal e é de responsabilidade da liderança ou supervisão.

Este tipo de comunicação, também chamada nas empresas de “comunicação de primeira linha”, tem-se demonstrado bastante aceita pelos trabalhadores, pois é um momento que podem colocar seus pontos de vista e discutir as melhores maneiras ou formas de trabalho. Como geralmente é realizada nos próprios locais de

trabalho, chamados de “chão de fábrica”, eles se sentem mais à vontade por ser o ambiente habitual deles, diferentemente quando as reuniões são realizadas em auditórios. Como quem traz as informações e media as discussões são seus superiores diretos, com quem já estão acostumados a se relacionar no dia a dia, a espontaneidade e a coragem para se posicionarem podem ser bem mais frequentes.

A sinceridade e a confiança mútua costumam ser características desta ferramenta e os assuntos relacionados com metas e projetos da organização são discutidos localmente ou setorialmente, para que as ações setoriais sejam importantes para os objetivos organizacionais.

Os gestores ou supervisores setoriais precisam estar muito bem preparados para os assuntos a serem discutidos, além de precisar conhecer muito bem seus subordinados a fim de utilizar a linguagem correta e usar as ferramentas de motivação necessárias.

A relação entre a supervisão setorial e o “chão de fábrica” é considerada fundamental e estratégica para a comunicação interna, pois os supervisores são o elo entre a organização e seus trabalhadores.

Nem todas as empresas têm-se preocupado em preparar seus gestores para esta importante relação e responsabilidade e muitas têm dado foco apenas em metas de produtividade e resultados. Os resultados de produção nem sempre demonstram trabalhadores participativos, pois metas são provisórias e temporais. Mas, utilizando-se ferramentas como esta, proporcionando a interação e o diálogo, pode-se criar o ambiente propício para a formação da cultura da organização.

Esta ferramenta também se encaixa, na ISO 14063, no grupo “abordagens e ferramentas da comunicação oral” em “Grupos de Foco” e tem a finalidade de conscientizar os trabalhadores em temas específicos para formar ou sustentar a cultura da empresa.

TV Flex – TV corporativa com mensagens, informações, dados, pessoas, eventos e ações da empresa em todas as áreas envolvidas. Assim como outras ferramentas, tenta fortalecer as questões corporativas, como valores, missão, visão, políticas e busca se aproveitar do fator audiovisual para reforçar conceitos e a cultura da empresa.

São utilizadas nos momentos de refeição e descanso dos trabalhadores e ficam disponíveis a visitantes em locais de espera. Como é corporativa, as informações são gerais e não trazem informações apenas da fábrica de Sorocaba. A

intenção é mostrar a empresa como um todo e sua atuação mundial. Assim, as informações dadas estão voltadas para demonstrar a cultura ambiental da empresa.

Dentro da ISO 14063 está no grupo “abordagens e ferramentas da comunicação oral” em “Mídia – Rádio / TV”. A responsabilidade é da Comunicação Corporativa e pode trazer informações e debates ao público interno.

Como é única para todas as empresas do grupo, as mensagens que tratam de temas ambientais costumam ser bem superficiais, pois os públicos-alvo dos diversos países têm culturas e linguagem diferentes. Assim, corre-se o risco de não ser interessante a determinados públicos e a atenção desejada pode não ocorrer.

Flex Portas Abertas – Programa de visitas oferecidas a públicos-alvo específicos, como estudantes ou grupos representantes da comunidade, para apresentar a estrutura da empresa e sua preocupação com as questões ambientais. Tem sua periodicidade conforme a demanda e propicia oportunidades de relacionamento entre empresa e sociedade e a apresentação das atividades ambientais da organização.

As visitas de estudantes têm sido as mais frequentes e a procura para o “Flex Portas Abertas” vai desde as escolas de ensino médio e técnico até graduação e pós-graduação, sempre com o foco da gestão ambiental.

No jornal interno Flexação de junho de 2014 a empresa destaca as visitas de algumas escolas ocorridas no primeiro semestre do ano (ANEXO E).

Durante o período deste trabalho, em 27 de fevereiro de 2014, houve a oportunidade de acompanhar a visita da turma de Técnico em Meio Ambiente do Senac Sorocaba. A turma foi recebida pelos representantes da área ambiental, primeiramente no auditório, quando foram apresentados dados da empresa como sua história, estrutura organizacional, incluindo o Setor de Meio Ambiente. Houve apresentação também, através de slides, da atuação da empresa em termos de gestão ambiental e seus principais controles, além dos cuidados necessários com a área de preservação permanente existente dentro da área total da empresa.

Após a apresentação, os alunos fizeram uma visita técnica em locais de controles importantes existentes na empresa, como a Estação de Tratamento de Efluentes e Área de Resíduos Industriais. Os estudantes estiveram sempre acompanhados pelos técnicos da área ambiental da empresa e perguntas podiam ser efetuadas a qualquer momento, no auditório ou nas áreas operacionais.

Para a ISO 14063 a atividade está no grupo “abordagens e ferramentas da comunicação oral” em “Visitas guiadas com enfoque ambiental”. A responsabilidade é do Setor de Comunicação e da Gestão Ambiental.

Pesquisas de Comunicação – ferramenta essencial de planejamento que pode buscar, dentre outras coisas, informações sobre o público-alvo, expectativa das partes interessadas e para análise das atividades de comunicação. São utilizadas principalmente pelo Setor de Comunicação.

São previstas também como ferramenta da ISO 14063 e estão enquadradas na norma no grupo “abordagens e ferramentas da comunicação oral” em “Pesquisas”.

Os resultados das análises das pesquisas efetuadas podem determinar ações para a melhoria da relação da empresa com seu público-alvo, transformando-se assim em ferramenta fundamental para a análise de todo o processo de comunicação organizacional.

Destaca-se também que a organização mantém empresas terceirizadas de Assessoria de Imprensa e Agência de Comunicação, voltadas para informações ao público externo e publicidade, previstas na norma no grupo “abordagens e ferramentas da comunicação escrita” em “Mídias – artigos em jornais, comunicados à imprensa e publicidade”. Apesar de terem como alvos específicos os públicos externos, são informações, muitas vezes, com acesso ao trabalhador da empresa. Por isso, não podem ser conflitantes com tudo que é apregoado internamente.

Destaca-se abaixo um quadro comparativo das ferramentas utilizadas pela Flextronics em seu processo de comunicação ambiental interna e as citadas pela norma. Quadro que servirá de subsídio para análise das ferramentas que podem privilegiar o diálogo e a conscientização dos trabalhadores.

Quadro 1 - Relação das ferramentas de comunicação utilizadas pela Flextronics comparadas com a norma ISO 14063

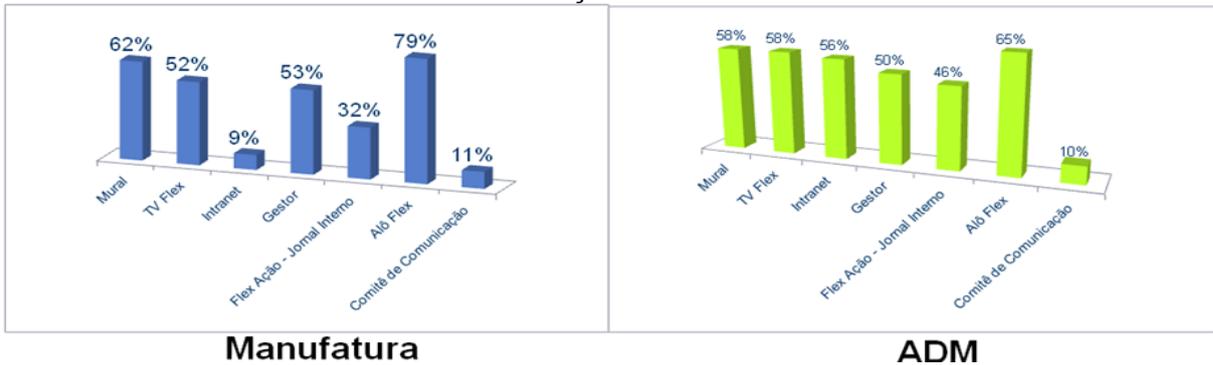
TABELA DE FERRAMENTAS UTILIZADAS X ISO 14063			
Ferramenta Flextronics	Tabela ISO 14063	Técnica ISO 14063	Pontos Fortes
Integração de novos trabalhadores	Comunicação oral	Grupos de Foco	Livre intercâmbio de ideias
Reunião do gerente Geral e colaboradores	Comunicação oral	Grupos de Foco	Participação gerencial e demonstração da importância dos valores da empresa
Reunião do gerente Geral e gestores	Comunicação oral	Grupos de Foco	Oportuniza forum de discussão e multiplicação dos valores da empresa
Comitê de Comunicação	Comunicação oral	Debates	Representantes dos trabalhadores para discutir ideias, preocupações e questões ambientais
E-mail Marketing	Comunicação escrita	Correio Eletrônico	Disseminação de informações a grande número de pessoas ao mesmo tempo e utilização para propor reflexões das questões ambientais
Jornal FlexAção	Comunicação escrita	Material Impresso	Atinge a todos os funcionários, aborda questões ambientais-chave e prepara o trabalhador para uma discussão mais profunda sobre temas ambientais
Quadro de avisos	Comunicação escrita	Cartazes e quadros	Reforçam informações específicas e já discutidas e chamam a atenção dos trabalhadores por estarem em espaços muito utilizados
Intranet	Comunicação escrita	Sites	Facilidade de atualização e potencialmente eficaz devido a habitualidade do uso de mídias eletrônicas pela sociedade em geral
Eventos	Comunicação oral	Apresentações a grupos	Conscientização através da interatividade
Alô Flex	Comunicação oral	Grupos de Foco	Potencial de multiplicação de ideias e valores, unindo a linguagem gerencial a dos trabalhadores operacionais
TV Flex	Comunicação oral	Rádio / TV	Atinge a um grande número de trabalhadores e fortalece as questões ambientais e corporativas, como valores, missão, visão, políticas. Aproveita a ferramenta audiovisual para reforçar a cultura ambiental e trazer debates
Flex Portas Abertas	Comunicação oral	Visitas guiadas com enfoque ambiental	Propicia oportunidades de relacionamento entre a empresa e sociedade e a apresentação das atividades ambientais da organização.
Pesquisas de Comunicação	Comunicação oral	Pesquisas	Utilizadas para informações do público-alvo e para analisar o processo de comunicação
Assessoria de Imprensa / Agências de Comunicação	Comunicação escrita	Jornais / comunicados e publicidade	Criam e reforçam a imagem da empresa junto aos públicos interno e externo

Fonte: Elaboração própria.

A Flextronics Brasil realizou, de 01 a 17 de junho de 2013, uma pesquisa para avaliar o processo de comunicação interna, com o objetivo de identificar a eficiência das ferramentas de comunicação, através da aplicação de um questionário aos funcionários das sete áreas mais populosas da empresa: manufatura e administrativo, envolvendo cerca de 30% do grupo.

Abaixo, apresentam-se os resultados obtidos na pesquisa para posterior análise.

Figura 1 - Tipo de ferramenta de comunicação ou a forma que os funcionários recebem as informações internas



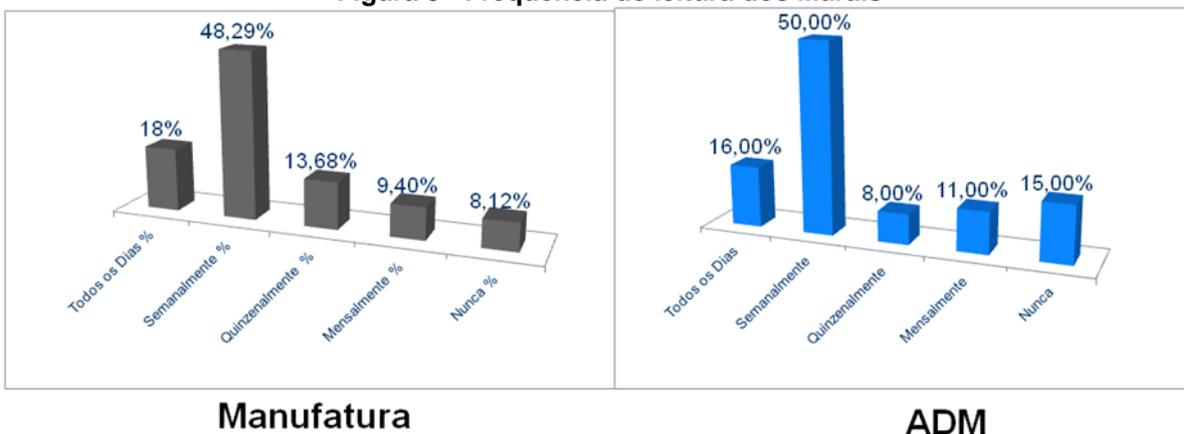
Fonte: FLEXTRONICS. Pesquisa de comunicação do Setor de Recursos Humanos. Junho, 2013. (Slides de apresentação dos resultados para a Alta Administração da empresa).

Figura 2 - Eficiência das ferramentas de comunicação Interna (se deixam os funcionários informados)



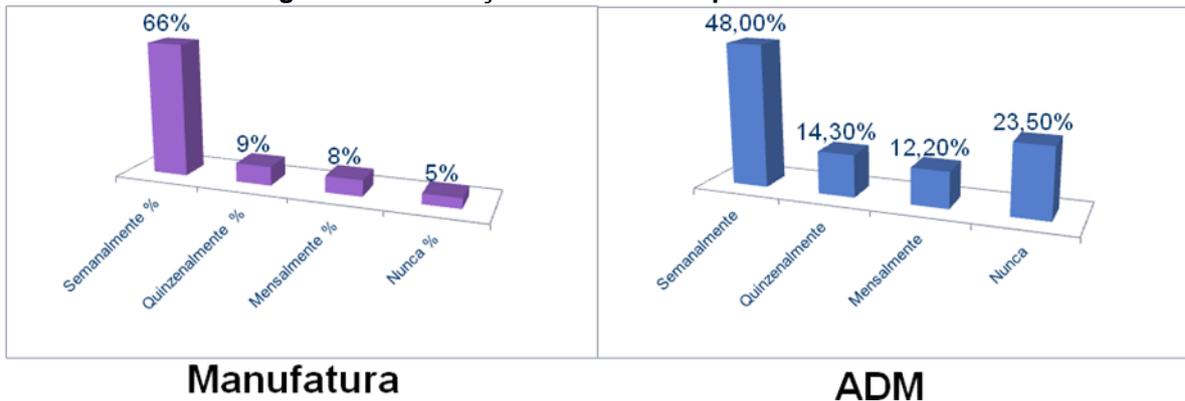
Fonte: FLEXTRONICS. Pesquisa de comunicação do Setor de Recursos Humanos. Junho, 2013. (Slides de apresentação dos resultados para a Alta Administração da empresa).

Figura 3 - Frequência de leitura dos Murais



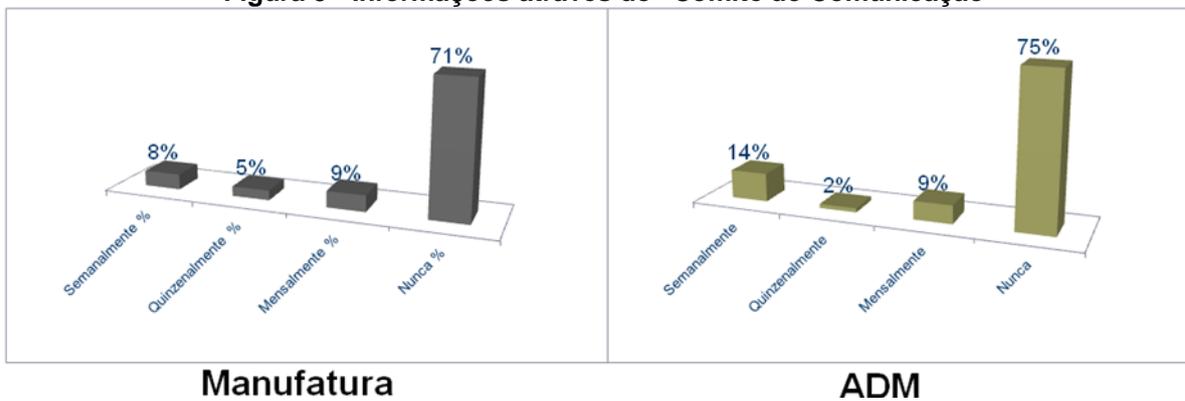
Fonte: FLEXTRONICS. Pesquisa de comunicação do Setor de Recursos Humanos. Junho, 2013. (Slides de apresentação dos resultados para a Alta Administração da empresa).

Figura 4 - Informação do "Alô Flex" pelo Gestor da Área



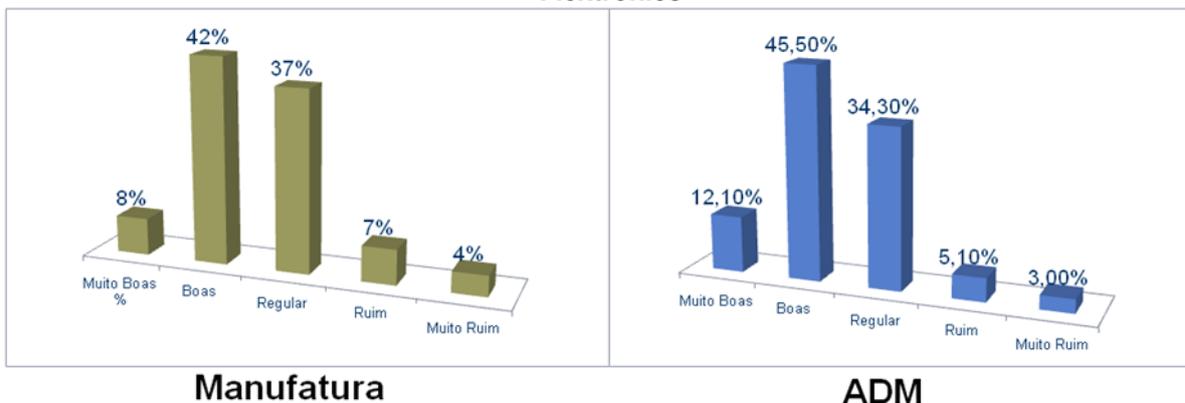
Fonte: FLEXTRONICS. Pesquisa de comunicação do Setor de Recursos Humanos. Junho, 2013. (Slides de apresentação dos resultados para a Alta Administração da empresa).

Figura 5 - Informações através do "Comitê de Comunicação"



Fonte: FLEXTRONICS. Pesquisa de comunicação do Setor de Recursos Humanos. Junho, 2013. (Slides de apresentação dos resultados para a Alta Administração da empresa).

Figura 6 - Avaliação da comunicação e da divulgação interna de informações referente à Flextronics



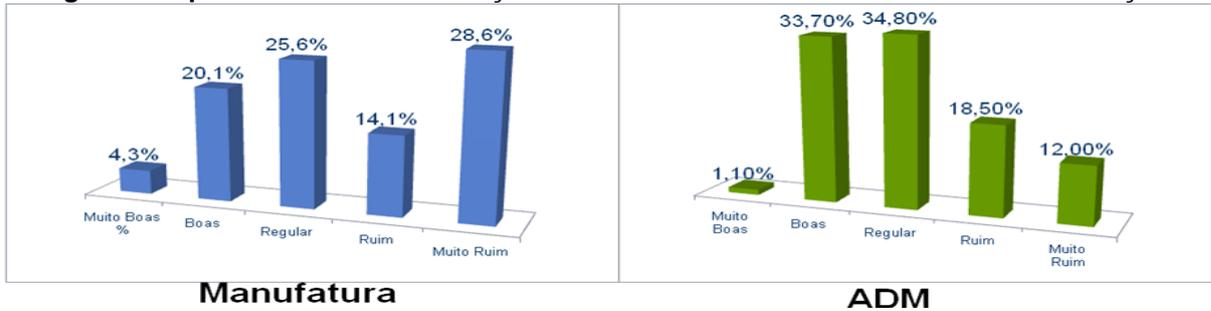
Fonte: FLEXTRONICS. Pesquisa de comunicação do Setor de Recursos Humanos. Junho, 2013. (Slides de apresentação dos resultados para a Alta Administração da empresa).

Figura 7 - Opinião sobre as informações fornecidas através do "Alô Flex"



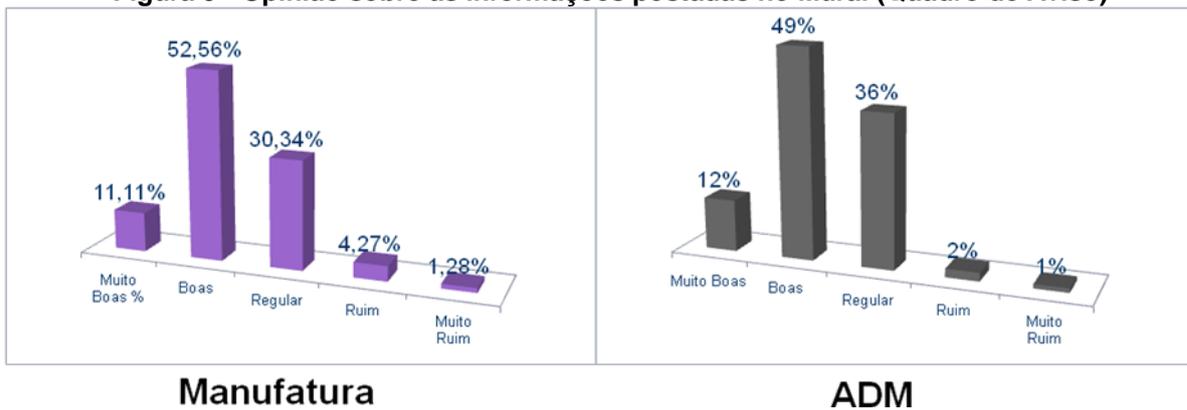
Fonte: FLEXTRONICS. Pesquisa de comunicação do Setor de Recursos Humanos. Junho, 2013. (Slides de apresentação dos resultados para a Alta Administração da empresa).

Figura 8 - Opinião sobre as informações fornecidas através do "Comitê de Comunicação"



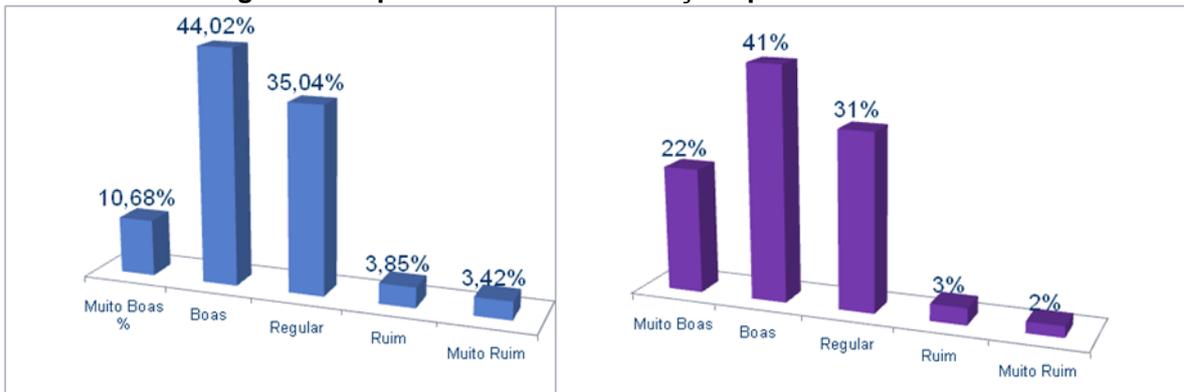
Fonte: FLEXTRONICS. Pesquisa de comunicação do Setor de Recursos Humanos. Junho, 2013. (Slides de apresentação dos resultados para a Alta Administração da empresa).

Figura 9 - Opinião sobre as informações postadas no Mural (Quadro de Aviso)



Fonte: FLEXTRONICS. Pesquisa de comunicação do Setor de Recursos Humanos. Junho, 2013. (Slides de apresentação dos resultados para a Alta Administração da empresa).

Figura 10 - Opinião sobre as informações postadas na TV Flex

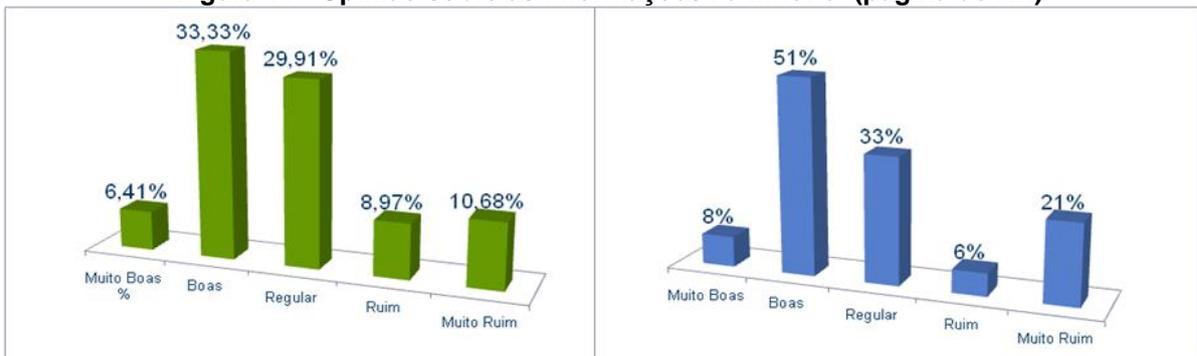


Manufatura

ADM

Fonte: FLEXTRONICS. Pesquisa de comunicação do Setor de Recursos Humanos. Junho, 2013. (Slides de apresentação dos resultados para a Alta Administração da empresa).

Figura 11 - Opinião sobre as informações na Intranet (página de RH)

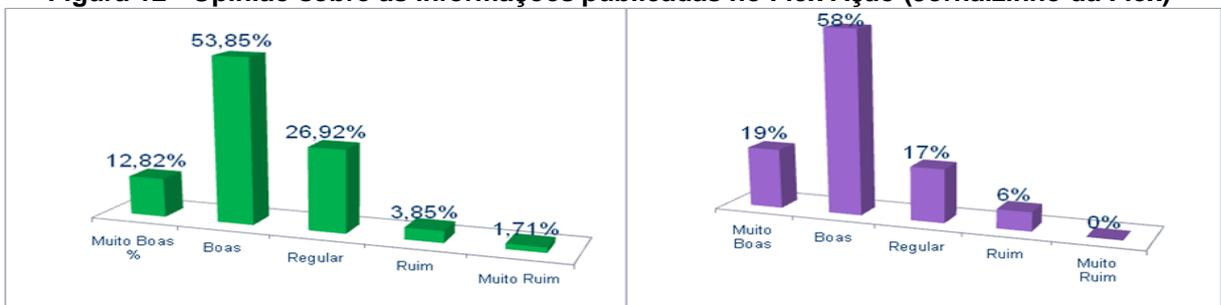


Manufatura

ADM

Fonte: FLEXTRONICS. Pesquisa de comunicação do Setor de Recursos Humanos. Junho, 2013. (Slides de apresentação dos resultados para a Alta Administração da empresa).

Figura 12 - Opinião sobre as informações publicadas no Flex Ação (Jornalzinho da Flex)

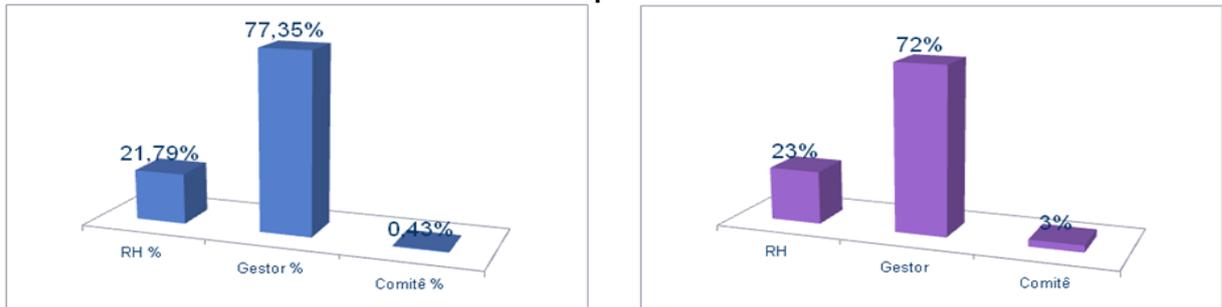


Manufatura

ADM

Fonte: FLEXTRONICS. Pesquisa de comunicação do Setor de Recursos Humanos. Junho, 2013. (Slides de apresentação dos resultados para a Alta Administração da empresa).

Figura 13 - O setor mais procurado quando se tem alguma dúvida sobre os acontecimentos na empresa

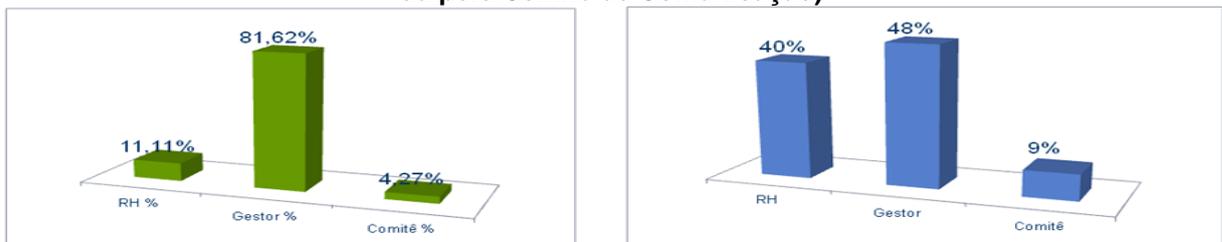


Manufatura

ADM

Fonte: FLEXTRONICS. Pesquisa de comunicação do Setor de Recursos Humanos. Junho, 2013. (Slides de apresentação dos resultados para a Alta Administração da empresa).

Figura 14 - Primeiro canal de recebimento das informações (RH - Comunicação Interna, Gestor ou pelo Comitê de Comunicação)



Manufatura

ADM

Fonte: FLEXTRONICS. Pesquisa de comunicação do Setor de Recursos Humanos. Junho, 2013. (Slides de apresentação dos resultados para a Alta Administração da empresa).

Analisando o resultado da pesquisa a Flextronics concluiu, conforme apresentação em slides do setor de Comunicação (Flextronics, 2013):

As principais ferramentas de comunicação para área de manufatura são Alô Flex, Murais e Gestores e para o pessoal administrativo são, Alô Flex, Mural e TV e Intranet.

Cerca de 60% da população entendem que o “Alô Flex” aborda questões interessantes, 10% acham que não e 30% acha que atendem de maneira regular.

O Comitê de comunicação formado pelos colaboradores não está sendo utilizado de forma efetiva.

Com a finalidade de analisar a aplicabilidade da norma ISO 14063 com base no processo de comunicação interna da empresa Flextronics, este trabalho compara as ferramentas utilizadas com as citadas no documento. Fortalecendo a análise, descrevem-se abaixo comentários sobre a pesquisa realizada pela empresa, com

base no conteúdo da norma. São analisadas, também, as abordagens em geral, mesmo não citadas diretamente na pesquisa.

No questionamento sobre o tipo de ferramenta de comunicação ou a forma que os funcionários recebem as informações internas (Figura 1), pode-se destacar primeiramente que a ferramenta “AlôFlex” foi a mais citada positivamente, tendo um resultado significativo tanto na Manufatura (79%) quanto no Administrativo (65%). Convém esclarecer que nesta pergunta os trabalhadores respondiam pontuando todas em ordem de lembrança da ferramenta.

Aprofundando um pouco mais esta análise, vemos que no ADM (Setores Administrativos) os resultados estão mais nivelados e com pouca diferença entre eles, sendo o menor, jornal interno Flexação, com resultado de 46% e o maior, ferramenta AlôFlex, com 65%. Já os resultados da Manufatura apresentam o menor resultado, Intranet, com 9% e o maior, ferramenta AlôFlex, com 79%. Este resultado pode realmente significar a percepção da eficácia dos trabalhadores da manufatura quanto à ferramenta AlôFlex, que deve ter como pontos fortes o contato direto com o supervisor, o chão de fábrica como local de diálogo e a possibilidade da participação de todos.

A linguagem utilizada deve ser também propícia ao público-alvo, devendo o gestor unir a linguagem gerencial com a operacional, pois com uma linguagem apropriada o intercâmbio de ideias tende a ser mais efetivo.

Mas, complementando a análise com as informações obtidas no questionamento sobre a qualidade das informações transmitidas pelo “AlôFlex” (Figura 7), vê-se que as informações “Muito Boas” tiveram percentual que não ultrapassou os 13%, o que demonstra que devem melhorar.

Esta oportunidade de melhoria pode estar relacionada com os possíveis pontos a desenvolver levantados neste trabalho quando da análise das ferramentas utilizadas pela Flextronics, em que se discorre que a eficácia desta ferramenta passa pela preparação do gestor sobre o assunto a ser dialogado, assim como a necessidade de conhecer bem o grupo para trabalhar dentro das suas expectativas e linguagem. Muitas vezes há também a insistência da utilização da ferramenta nos assuntos sobre produtividade e metas a cumprir, que mais parece cobrança do que diálogo.

Identifica-se também a pouca eficácia da ferramenta “Intranet” no setor de Manufatura. Tida como uma ferramenta de largo alcance em número de

funcionários, apresenta na pesquisa sua pouca utilização no Setor de Manufatura, provavelmente pela dificuldade de acesso a computadores no setor produtivo.

Na figura 12, quando questionados quanto às informações publicadas no jornal interno Flexação, na resposta dos trabalhadores pressupõe-se um desejo pela melhoria das informações, já que os resultados para a resposta “Muito Boas” foi de 12,82% na Manufatura e 19% no ADM.

Segundo a norma, pode-se inferir que, como o público é heterogêneo, deve-se ter cuidado com a linguagem, pois, se utilizada uma linguagem que não é acessível à parte dos leitores, dificulta-se a interpretação da informação e cai o interesse pela ferramenta. Uma pesquisa com os funcionários (público-alvo), para identificar a melhor linguagem, pode fazer crescer o interesse e melhorar a citação numa próxima pesquisa.

Ainda analisando o primeiro questionamento sobre os tipos de ferramentas utilizadas (Figura 1), há um grande destaque negativo na atuação do “Comitê de Comunicação” com percentual em torno de apenas 10%. Destaque negativo confirmado na Figura 5: Informações através do “Comitê de Comunicação” apresenta o resultado “Nunca” com 71% na Manufatura e 75% no ADM.

Uma ferramenta criada com uma expectativa de eficiência muito boa, pelo fato de permitir uma representação dos trabalhadores no processo de planejamento e execução da comunicação interna e que teve um resultado tão inexpressivo, devendo levar a empresa a uma análise profunda dos motivos.

A tabela 2 da ISO 14063 – Abordagens e ferramentas de comunicação oral da ISO 14063 destacam como ponto forte desta ferramenta as oportunidades do grupo representante dos trabalhadores para discutir ideias, preocupações e as questões ambientais. Mas identifica que há pontos fracos na abordagem já que exige que os participantes tenham tempo para os debates e para se prepararem quanto aos conteúdos e as questões ambientais que serão abordadas.

Portanto, para uma maior eficácia da ferramenta, a empresa deve se preocupar em dar condições ao grupo para a tarefa, dando-lhes tempo e uma preparação teórica mais adequada à sua função.

Analisando os Murais e Quadros de Aviso como ferramentas de comunicação interna, temos dados nas Figuras 1, 3 e 9 que identificam a forma de comunicação, a frequência da leitura pelos funcionários e a qualidade das informações disponibilizadas.

Todas tiveram uma pontuação mediana, ou seja, em torno de 50%, o que pode levar a conclusão que é uma ferramenta de boa aceitação pelos funcionários, mas que sua eficácia deve ser melhorada para que tenha informações consideradas de qualidade e que levem os trabalhadores a uma procura pelas informações através da ferramenta de forma mais regular ou rotineira.

Nela, identifica-se um ponto de melhoria por ser informação de apenas uma via, pois apenas apresenta dados e que deve haver uma grande preocupação com a regularidade da atualização e a forma do conteúdo, podendo ser utilizadas informações mais ilustrativas como fotos, figuras ou mapas.

A empresa descreve a frequência de atualização como mensal, portanto, a frequência de leitura das informações não tende a ser menor que este espaço de tempo. Sugere-se que haja outro planejamento quanto à forma de informação e sua periodicidade de atualização a fim de atender ao público-alvo previsto.

A pesquisa destaca a importância do gestor no processo de comunicação interna, sendo relativamente bem avaliado nas questões destacadas na Figura 3: forma que os funcionários recebem as informações; Figura 15: o mais procurado para sanar dúvidas; Figura 16: primeiro canal de recebimento de informações.

Este resultado destaca o seu papel de multiplicador das ideias e da sua atuação estratégica na formação da cultura organizacional. O gestor, neste processo, faz a dupla função de ser o representante da organização junto aos trabalhadores e, simultaneamente, representante dos trabalhadores junto a Alta Administração. Funções estas que o destacam como peça chave do processo comunicacional interno.

Para cumprir com estas tarefas e garantir a qualidade da comunicação, a preparação destes profissionais, bem como sua disponibilidade para a função, têm que fazer parte do planejamento das atividades de comunicação.

Apesar de não estar contida na pesquisa realizada pela Flextronics em 2013, pode-se destacar a abordagem denominada “Flex Portas Abertas” que propicia a interação da empresa com seu público externo. Tem como ponto forte também interno, pois necessita que os funcionários estejam preparados para apresentar e responder aos visitantes sobre as questões ambientais relacionadas com a empresa, levando-os a uma preparação e capacitação que fortalece a cultura ambiental interna.

7 ANÁLISE DA APLICABILIDADE DA NORMA

Para se realizar a análise da aplicabilidade da norma ISO 14063 estuda-se o fluxo de comunicação ambiental da empresa Flextronics comparando-o com o apresentado pela norma, seu planejamento e execução, a fim de concluir se a gestão ambiental no campo da comunicação interna é possível.

Pode-se observar que a empresa estudada busca demonstrar seu compromisso com a gestão ambiental e alicerça este compromisso determinando como um dos pilares de sua política de gestão a comunicação e a educação (ANEXO B).

Pelos documentos e ferramentas apresentadas para o processo de comunicação ambiental interno pôde-se notar que estão baseados nos compromissos de sua política e há um planejamento anual para a concretização do processo comunicativo interno e que ferramentas planejadas são utilizadas a fim de buscar atingir seu público-alvo.

Os representantes da empresa informam que o fluxo é: dos princípios para a política, da política para as estratégias, da estratégia para a execução das atividades de comunicação. Após todo o processo, analisam-se os resultados da pesquisa, possibilitando a revisão gerencial e planos de ação visando melhorias.

Pode-se afirmar que há um paralelismo entre a forma de planejar, executar e analisar da Flextronics e a norma ISO 14063, identificado, principalmente, nas ferramentas de comunicação utilizadas.

Como em sua definição de comunicação a norma destaca que o processo comunicativo é “para estabelecer um diálogo” com partes interessadas a fim de encorajar um entendimento compartilhado (ABNT, 2009, p. 1) e o compromisso oficial da empresa é com a “comunicação e a educação” (ANEXO B), faz-se a análise da aplicabilidade da norma destacando as ferramentas que privilegiam o diálogo, base da interação organizacional e da educação ambiental.

A norma 14063 dá um grande destaque à importância do planejamento do processo comunicativo. Com base no conhecimento do seu público-alvo, suas expectativas e sua linguagem própria, dão-se as escolhas das estratégias e atividades de comunicação. Assim planejam-se as ferramentas ideais para a abordagem do seu público-alvo.

No estudo de caso apresentado neste trabalho viu-se que a pesquisa realizada ao final do ano demonstrou que o planejamento deve ser reavaliado, já que, na análise realizada, notou-se que algumas ferramentas não obtiveram os resultados esperados, como o Comitê Ambiental, e outras tiveram respostas positivas, mas que ainda precisam de ajustes, como as reuniões dos gestores com suas equipes.

Como parte da pesquisa apresentam-se as ferramentas utilizadas que privilegiam o diálogo e a interação entre a empresa e seus trabalhadores.

Dentre todas elas a que mais teve destaque foi o “AlôFlex”, reunião dos gestores e sua equipe. Está dentro do contexto da norma como “Grupos de Foco” e que, bem planejada, demonstrou ser uma grande oportunidade de diálogo, conscientização e educação ambiental. Esta ferramenta disseminada por toda empresa, pode dar a oportunidade das organizações em criar uma verdadeira interação entre funcionários e gestão e ser base para a construção da cultura ambiental da empresa.

A integração de novos colaboradores e os eventos anuais, separados ou complementares, também podem exercer um papel importante no processo educativo ambiental. São momentos em que as informações podem se complementar e dar oportunidades para que o público interno conheça e dê sugestões para o controle das questões ambientais da organização.

São apresentados na norma em “Grupos de Foco” e “Apresentações a Grupos”, respectivamente, e, se usados de forma que um complemente o outro, podem ter resultados positivos nos objetivos previstos para o processo comunicacional.

As reuniões do Gerente Geral com os colaboradores e com os gestores também são estratégicas. São oportunidades de diálogo com o maior executivo da empresa e de conhecê-lo um pouco melhor como gestor. Se no seu planejamento houver a preocupação de utilizar uma linguagem que facilite o entendimento de todos, tende a se transformar em momentos estratégicos também.

O Comitê Ambiental talvez seja o melhor exemplo de uma ferramenta que tem grande probabilidade de atingir os objetivos, mas, por falta de um melhor planejamento, se tornou no estudo de caso a ferramenta com as menores pontuações na pesquisa anual.

Mas como ferramenta tem um grande potencial, pois privilegia o diálogo da empresa com os trabalhadores, através do comitê, e possibilita uma maior participação dos funcionários nos controles das questões ambientais. Com isso, a conscientização ou educação ambiental seria facilitada e a formação da cultura da empresa uma consequência normal.

Pôde-se verificar que todas as ferramentas utilizadas na empresa Flextronics para seu processo de comunicação ambiental interno estão previstas, de alguma forma, na norma ISO 14063 e que são viáveis de serem aplicadas se planejadas.

O fluxo de comunicação utilizado pela empresa estudada não apresenta tão detalhadamente todos os itens do Fluxo proposto pela norma (ANEXO A), mas pode-se dizer que o seu planejamento está inserido no que é previsto no documento, pois demonstrou que seu processo comunicativo interno é baseado numa Política Ambiental, que há um planejamento para definir as estratégias de abordagens e uma análise final, fases também previstas na norma.

No estudo da norma NBR ISO 14063:2009 conclui-se que ela oferece materiais para um planejamento e execução da comunicação ambiental organizacional. Como característica das normas ISO, nos apresenta requisitos para o desenvolvimento de um projeto, destacando seu passo a passo, como diretriz, e mostra exemplos práticos como modelos.

Verifica-se que a norma propõe uma espécie de manual de procedimentos e pode-se inferir que a norma tem, para as organizações, um caráter pragmático e se pretende de fácil entendimento, talvez considerando que algumas organizações podem não dispor de um departamento ou setor específico de comunicação.

Ainda assim, tal documento pode ser de grande valia às organizações e, também, para as reflexões sobre a comunicação organizacional, pois normatiza alguns procedimentos que serão verificados e avaliados no momento da validação da norma. Isso sugere que a Norma indica o mínimo necessário do que pode vir a ser uma comunicação ambiental organizacional aceitável pela sociedade.

Precisa-se estar ciente, por outro lado, do risco ao se considerar a Norma como “um mínimo” a ser feito, pois com a experiência acumulada de outras certificações, o quadro que se apresenta é o de seguir a risca o prescrito, entendendo ser suficiente para atingir o padrão esperado.

No estudo de caso viu-se que, mais importante de se ter procedimentos, é basear-se num planejamento bem feito, detalhado, com conhecimento pleno do seu

público-alvo e com o objetivo de privilegiar o diálogo ou a interação dialógica que esta pesquisa destaca como fundamental para o processo comunicativo e para a criação da cultura ambiental organizacional.

Nesse sentido, com a realização do estudo de caso realizado na empresa Flextronics, certificada na norma ISO 14001 de Gestão Ambiental, pode-se aferir, empiricamente, que a norma ISO 14063:2009 – Gestão Ambiental, Comunicação Ambiental: diretrizes e exemplos é aplicável nas organizações.

8 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Tornar efetivo o processo de comunicação interna dentro das organizações tem se mostrado um grande desafio. A construção de uma identidade ou cultura organizacional, principalmente em questões específicas como a ambiental, passa por uma comunicação interna eficaz onde a interação entre a gestão da organização e seus trabalhadores deve acontecer de forma contínua.

Trabalhando a hipótese de que a norma ISO 14063 de Comunicação Ambiental é aplicável, buscou-se analisá-la mais detalhadamente e compará-la com o processo de comunicação ambiental interno de uma empresa certificada em sua gestão ambiental.

Para se atingir o objetivo principal do trabalho, baseado na hipótese, primeiramente estudamos as principais questões ambientais do momento, seu histórico e como a sociedade as vê discutindo e respondendo às novas demandas apresentadas, principalmente através das organizações empresariais.

Concluimos a partir daí, que as organizações tinham um desafio de inserir no seu processo comunicativo ferramentas para a conscientização dos seus trabalhadores quanto às questões ambientais, chamada também de educação ambiental.

Nosso estudo apontou já a partir daí que, para a eficácia desta nova demanda da comunicação interna, seria necessário um planejamento detalhado e a utilização de ferramentas que priorizassem o diálogo aberto entre a organização e seu público interno.

Estudamos e descrevemos os conceitos sobre a comunicação organizacional, comunicação interna e comunicação ambiental, analisando-os juntamente com a evolução da gestão nas empresas e destacamos que o grande desafio das empresas seria transformar uma comunicação que priorizava apenas a informação para um novo processo baseado no diálogo e na interação empresa com seus trabalhadores. Desta forma, os objetivos buscados, como a conscientização e formação de uma identidade corporativa ou cultura organizacional, poderiam ser atingidos ao final do processo.

Após a análise da norma, vimos que ela apresenta um fluxo interessante para a gestão da comunicação ambiental interna nas organizações, mas vimos também no estudo de caso que as empresas têm uma grande dificuldade em concretizar o

processo comunicacional interno de forma a atingir os objetivos propostos e já descritos neste trabalho.

Não deve ser difícil para ninguém da área de comunicação destacar a importância do planejamento e da participação ativa do receptor do processo comunicacional, neste caso os funcionários de uma organização. Mas realizar este planejamento e concretizá-lo não tem sido tão simples assim.

Esta é a intenção da norma ISO 14063 que é específica para Gestão Ambiental, Comunicação Ambiental com diretrizes e exemplos.

Nossa pesquisa apresenta no estudo de caso uma empresa que realiza um planejamento para sua comunicação interna, mas que denota ainda falhas e que não é tão detalhada como a recomendada pela norma.

Vimos que todas as ferramentas utilizadas pela empresa estão de certa forma inseridas na norma e que se seu planejamento e execução tivessem seguido os requisitos do documento poderiam ter resultados melhores.

Ao longo deste estudo pudemos concluir que as ferramentas de comunicação que privilegiam o diálogo trazem uma maior participação dos públicos-alvo e que podem se tornar instrumentos educadores mais efetivos. Por isso, destacamos as ferramentas apresentadas na norma e utilizadas pela empresa Flextronics que indicavam este caminho.

Pudemos também verificar empiricamente a importância da comunicação direta entre gestores e trabalhadores e que esta ferramenta bem trabalhada pode dar muitos frutos à empresa na criação da sua cultura organizacional.

A preparação destes gestores e tempo a ser dedicado para o planejamento desta comunicação direta deveria aparecer como pontos-chaves do processo comunicativo.

A norma é de caráter prático e pragmático e busca ter uma linguagem mais simples para aqueles que não são da área de comunicação, por isso, este trabalho me suscitou também um desejo de analisar a norma, seus conceitos e ferramentas, e compará-la com os conceitos e teorias da comunicação estudadas no ambiente acadêmico.

Por fim, após a presente pesquisa, concluímos que a norma ISO 14063:2009 – Gestão Ambiental, Comunicação Ambiental – requisitos e exemplos é aplicável nas organizações e que pudemos demonstrar no estudo da norma e na análise do estudo de caso realizado na empresa Flextronics em Sorocaba.

REFERÊNCIAS

- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR ISO 14001**: sistema de gestão ambiental: requisitos com orientações para uso. 2. ed. Rio de Janeiro, 2004.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR ISO 14063**: gestão ambiental: comunicação ambiental – diretrizes e exemplos. Rio de Janeiro, 2009.
- BARBIERE, J. C. **Gestão ambiental empresarial**: Conceitos, modelos e instrumentos. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2007.
- BARRETO, V. **Paulo Freire para educadores**. São Paulo: Arte & Vida, 1998.
- BERNA, V. **Comunicação ambiental**: reflexões e práticas em educação e comunicação ambiental. São Paulo: Paulus, 2010.
- BRASIL. Lei nº 9.795, de 27 de abril de 1999. Institui a política nacional de educação ambiental. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 28 abr. 1999.
- FLEXTRONICS, **Política Ambiental, saúde & segurança**. Doc. AMB. 14001 Rev. I, 18/07/2006. Disponível em:
< <http://www.flextronics.com.br/PoliticaAmbientalSaudeeSeguranca.pdf>>. **aceso** em: 03/02/2014.
- KUNSCH, M. (Org.). **Gestão estratégica em comunicação organizacional e relações públicas**. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2008.
- KUNSCH, M.; DENCKER, A. (Org.). **Comunicação e meio ambiente**. São Paulo: Intercom, 1996.
- LIMA, F.; OLIVEIRA, I. (Org.). **Propostas conceituais para a comunicação no contexto organizacional**. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, Rio de Janeiro: Senac Rio, 2012.
- MARCHIORI, M. (Org.) **Comunicação em interface com cultura**. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2013; Rio de Janeiro: Senac Rio, 2013.
- MARCHIORI, M. **Cultura e comunicação organizacional**: um olhar estratégico sobre a organização. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2008.
- MARCHIORI, M. Comunicação interna: um fator estratégico no sucesso dos negócios. In: MARCHIORI, M. (Org.). **Faces da Cultura e da Comunicação Organizacional**. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2006.
- MARCONDES F., C. Comunicação: uma ciência inexata e contudo rigorosa. In: DRAVET, F; CASTRO, G. de; CURVELLO, J. J. **Os saberes da comunicação**. Brasília: Casa das Musas, 2007.

NASSAR, P. ET AL. (Org.). **Comunicação interna: a força das empresas.** São Paulo: ABERJE, 2008. v. 4.

NASSAR, P.; FIGUEIREDO, R. **O que é comunicação empresarial.** São Paulo: Brasiliense, 2006.

NASSAR, P. (Org.). **Comunicação Empresarial: estratégia de organizações vencedoras.** São Paulo: ABERJE, 2005. v. 1.

NASSAR, P. (Org.). **Comunicação Empresarial: estratégia de organizações vencedoras.** São Paulo: ABERJE, 2006. v. 3.

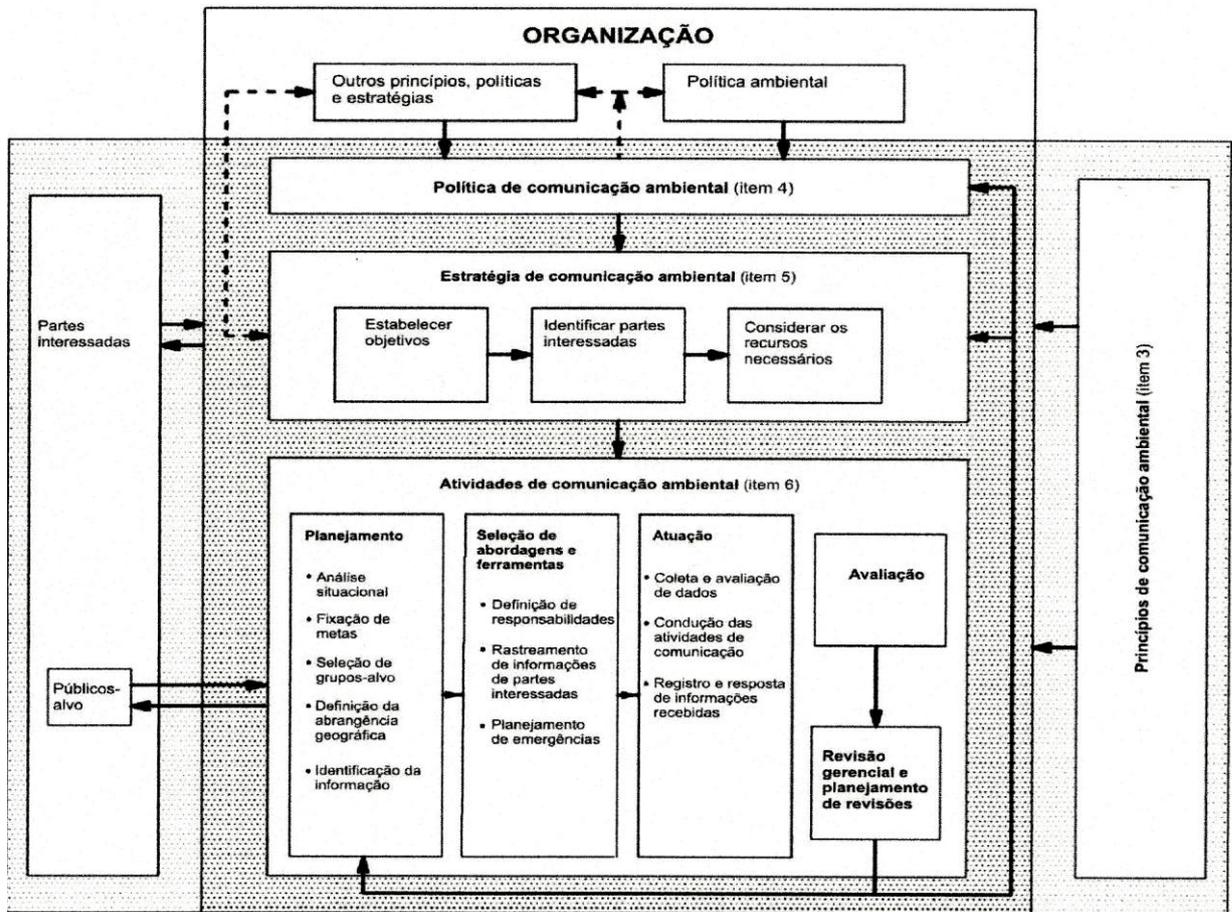
OLIVEIRA, I.; SOARES, A. T. (Org.). **Interfaces e tendências da comunicação no contexto das organizações.** 2. ed. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, Rio de Janeiro: Senac Rio, 2011.

REIGOTA, M. **O que é educação ambiental.** 2. ed. São Paulo: Brasiliense, 2009.

SECCO, B. C. et al. **Plano de recursos humanos flextronic internacional tecnologia.** [Projeto Final do Curso MBA Gestão de Recursos Humanos da Escola Superior de Administração, Marketing e Comunicação de Sorocaba (ESAMC – Escola Superior de Administração, Marketing e Comunicação de Sorocaba)], 2010.

YIN, R. K. **Estudo de Caso: planejamento e métodos.** 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ANEXO A – ISO 14063 FLUXO DE COMUNICAÇÃO AMBIENTAL



Fonte: ABNT (2009, p. VI)

ANEXO B – FLEXTRONICS POLÍTICA AMBIENTAL SAÚDE E SEGURANÇA

Política Ambiental, Saúde & Segurança

Doc. AMB 14001 Rev. I
Data: 18 / 07 / 2006
Página: 1 de 1

A Flextronics, uma fornecedora de serviços de manufatura eletrônica, reconhece sua responsabilidade como empresa cidadã.

Através de nosso Sistema de Gestão Ambiental, Saúde e Segurança (EHS):

- ▶ Tomaremos as medidas necessárias para oferecer um local de trabalho seguro e saudável, proteger o meio ambiente, conservar energia, recursos naturais, prevenir a poluição e os riscos ocupacionais, através da aplicação de tecnologia e práticas administrativas apropriadas.
- ▶ Mediremos e monitoraremos nossa performance e conformidade com todas as leis ambientais, de saúde, segurança e outras exigências aplicáveis que nós subscrevemos para manter nossa condição de empresa cidadã responsável em todas as localidades em que operamos.
- ▶ Periodicamente revisaremos nossas práticas e procedimentos para garantir sua adequação às mudanças e melhorar nossa performance continuamente.
- ▶ Manteremos esta política amplamente disponível a todas as pessoas que trabalham para ou em nome da Flextronics, funcionários, fornecedores, clientes e ao público em geral.
- ▶ Promoveremos e sustentaremos uma cultura onde seja responsabilidade da direção, das pessoas que trabalham para ou em nome da Flextronics e acionistas, trabalhar em parceria para benefício do meio ambiente, da saúde e segurança de todos.



Chief Executive Officer:

Extraído do Manual Ambiental
Distribuição: Todos os funcionários da Empresa.

FLEXTRONICS



ANEXO C – OFÍCIO A FLEXTRONICS



Universidade de Sorocaba

Mestrado em Comunicação e Cultura

Sorocaba, 19 de novembro de 2013.

Flextronics Sorocaba

A/C Sr. Ornan Souza

Informamos que o Sr. Carlos Roberto de Oliveira é mestrando no nosso Programa de Pós-Graduação em Comunicação e Cultura onde desenvolve a pesquisa: A comunicação ambiental como estratégia organizacional. A pesquisa estuda o potencial comunicativo das empresas, tomando por base a norma NBR ISO 14063:2009 – Comunicação Ambiental da Associação Brasileira de Normas Técnicas. Prevê, também, um “estudo de caso” para avaliar empiricamente as ferramentas sugeridas pela norma. Sendo assim, solicitamos a autorização dessa conceituada empresa para que o pesquisador Carlos Roberto de Oliveira possa, junto ao Departamento Ambiental, desenvolver a pesquisa tendo como base a sua estratégia de comunicação ambiental interna.

Sem mais, agradecemos a colaboração.

Paulo Celso da Silva

Coordenador do Programa de Pós Graduação de Comunicação e
Cultura

ANEXO D – AUTORIZAÇÃO DA FLEXTRONICS**RE: Ofício do mestrado****Ornan Alves <Ornan.Alves@flextronics.com>**

ter 07/01/2014 13:21

Caixa de entrada

Para: carlos.oliveira@prof.uniso.br <carlos.oliveira@prof.uniso.br>;

Carlos,

Foi autorizado a sua visita para sequencia nos estudos.

Assim que voltar a Sorocaba entro em contato contigo para montarmos um cronograma que atenda as partes.

Enquanto isto pode me fazer follow up.

Abraços

Ornan

ANEXO E – JORNAL INTERNO FLEXAÇÃO DE JUNHO 2014

Show de bola no Flexi9

Já saiu o resultado do Flexi9, programa que valoriza ideias que melhoram o ambiente de trabalho e geram resultados para a empresa. Flexhead (1º lugar), Torô de Parpite (2º), Brainstorm (3º) e HP Les (4º) foram as vencedoras dentre as equipes finalistas. A premiação para a primeira colocada foi um vale viagem no valor de R\$ 2.400,00 para cada integrante da equipe. Cada integrante do time que ficou em segundo lugar, levou como prêmio uma máquina de lavar. Esse semestre, Evandro A. Rodrigues Bueno e Eduardo Luiz da Silva foram os facilitadores que auxiliaram as equipes a formular cada sugestão de melhoria. Eles também receberam os mesmos prêmios. E tem mais Flexi9 para o próximo semestre. Preparem seus times!



1º Lugar - FlexHead



4º Lugar - HP Les

3º Lugar - Brainstorm



2º Lugar - Torô de Parpite

1º Lugar Facilitadores
Evandro Bueno

2º Lugar Facilitadores
Eduardo Silva

Preservar, porque é preciso!



Aqui na Flextronics o Dia internacional do Meio Ambiente foi marcado por palestras ministradas pela COESO em todos os turnos. Por meio de filmes os colaboradores puderam ver como é simples colaborar com a preservação da água e do meio ambiente ou mesmo reciclando óleo de cozinha na produção de sabão ecológico. Fabio Fogaça, analista de materiais, já tem o hábito de reciclar e mesmo assim assistiu à palestra para conhecer mais sobre o assunto. "São ótimas essas apresentações. É uma forma de conscientizar as pessoas que não se preocupam com o meio ambiente". Quem participou além de conhecer o processo de fabricação também levou para casa o sabão ecológico nas versões em pó e em barra fabricados pela COESO. Quem quiser adquirir o produto pode entrar em contato pelo (15) 3388-8896, com a Darla.

Nossa empresa de Portas Abertas

Você conhece o programa Portas Abertas? É um projeto da Flextronics que visa interagir com jovens estudantes por meio de visitas programadas e monitoradas por nossos profissionais. O objetivo é esclarecer as dúvidas sobre o dia a dia, apresentar desafios do mercado de trabalho e orientar na escolha de uma carreira. Os estudantes têm a oportunidade de conhecer toda a estrutura da empresa, sua área de atuação e onde está presente no mundo. O programa Flex Portas Abertas é feito com frequência e geralmente focado em Universidades e Escolas Técnicas. Este ano três escolas já participaram do projeto: SENAC Sorocaba, Pastoral do Menor e Colégio Politécnico. Pode vir que a casa é sua! Quer saber mais? Procure o RH e se informe.



ANEXO F – JORNAL INTERNO FLEXAÇÃO DE SETEMBRO 2014

As Latas Mágicas: CULTURA NAS ESCOLAS PÚBLICAS

Patrocinado pela Flextronics dentro da lei de incentivo à cultura, Lei Rouanet, "As Latas Mágicas" é uma iniciativa que levou arte, conscientização e entretenimento às crianças do ensino fundamental de escolas públicas de Sorocaba. Idealizado pela Komedí, empresa especializada em projetos desse gênero, o projeto contou com quatro apresentações teatrais com personagens que conduzem o público infanto-juvenil a uma história que mescla

o universo lúdico da criança com valores ligados à preservação do meio ambiente. Nas apresentações gratuitas também houve distribuição de livros sobre o tema da peça. O projeto "As Latas Mágicas" será concluído em novembro quando os colaboradores da Flextronics terão a oportunidade de assistir ao espetáculo. A peça foi apresentada para mais de 800 crianças entre 5 e 10 anos.

