

MICHELLY AMORIM DOS SANTOS GUIMARÃES

**COMUNICAÇÃO, EDUCAÇÃO AMBIENTAL
E MUDANÇA DE COMPORTAMENTO
NA IMPLANTAÇÃO DE UM PROGRAMA DE COLETA SELETIVA**

**Centro Universitário de Belo Horizonte - UNI BH
Belo Horizonte
2007**

MICHELLY AMORIM DOS SANTOS GUIMARÃES

**COMUNICAÇÃO, EDUCAÇÃO AMBIENTAL
E MUDANÇA DE COMPORTAMENTO
NA IMPLANTAÇÃO DE UM PROGRAMA DE COLETA SELETIVA**

Projeto apresentado ao Curso de Comunicação Empresarial, do Departamento de Ciência da Comunicação do Centro Universitário de Belo Horizonte – UNI-BH, como requisito parcial para obtenção do título de Especialista em Comunicação Empresarial.

Orientadora: Wilma Vilaça

**Centro Universitário de Belo Horizonte - UNI BH
Belo Horizonte
2007**

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	5
I – COMUNICAÇÃO.....	7
1.1 - Comunicação organizacional.....	7
1.2 - Comunicação humana.....	10
1.3 - Comunicação interna.....	13
1.4 - Comunicação e cultura organizacional.....	15
1.4.1- Valores e crenças.....	19
1.5 - Comportamento organizacional e mudança de comportamento.....	20
1.6 - Comunicação e órgãos públicos.....	23
1.7 - Planejamento, instrumentos e técnicas de comunicação.....	25
II – EDUCAÇÃO AMBIENTAL	28
2.1 - Conceito e objetivo da educação ambiental.....	28
III - Sistema Estadual de Meio Ambiente – Sisema.....	30
3.1 - O Programa Ambientação.....	32
3.2 - Profissionais envolvidos no Programa Ambientação.....	34
3.3 - Instrumentos de comunicação utilizados pelo Ambientação.....	35
3.4 – Diagnóstico e pesquisa.....	38
3.4.1 – Dados.....	38
3.4.2 – Análise dos dados.....	41
AÇÕES PROPOSTAS.....	44
Propondo indicadores para a comunicação do programa.....	47
CONCLUSÃO.....	49
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	51
ANEXOS	

RESUMO

A comunicação empresarial está presente em muitas empresas e é considerada estratégica para o desenvolvimento de muitas ações voltadas para o público interno. Com a crescente preocupação em relação ao meio ambiente, a comunicação pode assumir um papel fundamental na disseminação de informações, novos conceitos e valores que têm origem na Educação Ambiental, uma área voltada para a conscientização e internalização de novos hábitos relacionados ao meio ambiente. Neste sentido, as ações corretivas que envolvem o meio ambiente deixaram de ser apenas objetivo das grandes empresas passando a fazer parte do dia-a-dia dos funcionários dentro das organizações.

Palavras-chave: comunicação - cultura organizacional - mudança de comportamento - educação ambiental.

INTRODUÇÃO

Com a crescente preocupação em relação ao meio ambiente, os órgãos públicos do Estado de Minas Gerais, desde 2003, tem buscado ser exemplo de ações ambientalmente corretas através da implantação de um programa de educação ambiental voltado para o funcionalismo público, onde o principal desafio é implantar a coleta seletiva e criar uma nova realidade interna onde os funcionários reflitam a mudança de comportamento esperada e sejam exemplo para a sociedade. A comunicação, nesse sentido, pode assumir um papel fundamental na disseminação de informações e internalização de novos conceitos e valores.

Se faz, portanto, como objetivo deste trabalho, discutir se a comunicação utilizada por um programa de educação ambiental do governo, pôde favorecer a mudança de comportamento dos funcionários de uma instituição pública na implantação da campanha da coleta seletiva, tendo como pergunta orientadora: **Como favorecer, através da comunicação, a mudança de comportamento dos funcionários de uma instituição pública, na implantação da campanha de coleta seletiva de um programa de educação ambiental do governo de Minas Gerais?**

Para tanto, a partir do referencial teórico, foi analisado o contexto do Sistema Estadual de Meio Ambiente, órgão público ligado ao desenvolvimento de ações ambientais no Estado, onde foram avaliados os meios de comunicação utilizadas pelo programa Ambientação – Educação Ambiental em Prédios do Governo de MG, na implantação da sua campanha de coleta seletiva. Fez-se necessário também verificar a contribuição das ações comunicativas para a mudança de comportamento dos funcionários em relação à aquisição de um novo comportamento face à nova realidade apresentada pelo programa.

Metodologicamente, foi desenvolvido um questionário auto aplicável de pesquisa exploratória e abordagem qualitativa, contendo questões fechadas e abertas. O universo da pesquisa se constituiu de profissionais de nível superior, que ocupassem cargos de direção do órgão, totalizando 10 entrevistas. A partir da análise dos dados e da pesquisa bibliográfica, foram apresentadas outras alternativas para a comunicação do programa dentro de ações e novos instrumentos comunicativos, além de indicadores para avaliação da comunicação do programa.

O trabalho foi estruturado levando-se em consideração a comunicação organizacional, a comunicação humana, pensando-se na interações que passam a existir por meio das relações estabelecidas entre organização e públicos, a comunicação interna, partindo do princípio que esse público é o foco do programa de educação ambiental, a cultura organizacional, como fator que pode ser determinante no comportamento adotado pelo público alvo, os valores e crenças referentes a essa cultura bem como o comportamento organizacional e a mudança de comportamento advindos deste contexto de interações. Buscou-se revelar também um panorama geral da comunicação em órgãos públicos e especificar instrumentos e técnicas de comunicação que possam favorecer essa comunicação.

O segundo capítulo aborda a educação ambiental e a evolução do seu conceito, bem como de seus objetivos, como um processo que visa a sensibilização das pessoas em relação ao meio ambiente e espera uma resposta pro ativa destas em relação aos problemas ambientais.

O terceiro capítulo apresenta o objeto de estudo deste trabalho, a comunicação desenvolvida por um programa de educação ambiental do governo de MG na implantação de uma campanha de coleta seletiva em uma instituição pública. Nesse sentido, o Sistema Estadual de Meio Ambiente – Sisema e o Programa Ambientação – Educação Ambiental em Prédios do Governo de MG, por meio dos instrumentos de comunicação utilizados, ofereceram os dados para que este trabalho se tornasse possível.

Realizar esta pesquisa, estudando a comunicação utilizada pelo programa de educação ambiental na implantação da coleta seletiva sob a perspectiva do favorecimento da mudança de comportamento, mostrando a importância de uma comunicação abrangente, ao mesmo tempo pontual e capaz de favorecer mudanças de comportamento é uma proposta para a discussão e a apresentação de um planejamento que seja capaz de traçar uma linha guia nos processos comunicacionais que envolvam a implantação da coleta seletiva dentro de qualquer órgão público onde o programa for implantado.

I - Comunicação

A comunicação é uma área multidisciplinar presente em todas as formas de interação social e vem assumindo um papel estratégico na definição de ações que coloquem a organização em um local de destaque diante de seus públicos. Atualmente, a comunicação tornou-se cada vez mais complexa à medida que os próprios meios de comunicação passaram a refletir as mudanças de valores sociais e culturais da sociedade globalizada, que muitas vezes não são absorvidos com a rapidez necessária pelas organizações. A globalização, um fenômeno da atualidade, tal como a disponibilização da tecnologia, estão contribuindo para a busca de se alcançar uma comunicação eficiente, ao mesmo tempo em que exige daqueles que a produzem, que se tornem cada vez mais conscientes tanto dos processos e técnicas, quanto da realidade cultural de cada organização. Fazer com que os funcionários interiorizem valores de forma a adaptar seu comportamento às realidades organizacionais que se apresentam é um desafio para a comunicação, pois implica levar em consideração todo o contexto, a cultura, valores e crenças que norteiam o dia-a-dia dos funcionários. Nesse sentido, pensar em comunicação organizacional é levar em consideração não apenas os meios pelos quais a comunicação acontece na organização, mas principalmente, como e para quem ela é feita e quais objetivos se pretende alcançar.

1.1 – Comunicação organizacional

As mudanças ocorridas nos modos de produção e consumo a partir do século XIX com a Revolução Industrial propiciaram, como consequência, mudanças nas relações de trabalho, no modo consumo e na maneira de comercializar os produtos e serviços. As empresas, diante dessas transformações, foram obrigadas a rever e a adequar suas estruturas organizacionais, criando setores responsáveis pela comunicação e investindo na comunicação com o público consumidor e, em consequência, com os próprios funcionários. Em relação aos consumidores, o objetivo da comunicação era a divulgação dos produtos e da própria organização de maneira a fazer frente aos concorrentes. A comunicação interna, ou seja, direcionada aos funcionários, se restringia à transmissão de informações de ordem administrativa e funcional. Segundo Kunsch (2003, p. 150):

[...] o termo comunicação “organizacional”, que abarca todo o espectro das atividades comunicacionais, apresenta maior amplitude, aplicando-se a qualquer tipo

de organização – pública, privada, sem fins lucrativos, ONGs, fundações etc., não se restringindo ao âmbito do que se denomina “empresa”.

A globalização e a revolução tecnológica da informação também propiciaram mudanças estruturais e comportamentais nas organizações. Para Argenti (2006, p. 8) “a tecnologia fortaleceu os canais de comunicação em todo o globo, apagando as fronteiras nacionais”, ou seja, a informação percorre hoje, na velocidade de uma conexão, distâncias que antes eram intransponíveis. Para Oliveira (2004, p.101) todas as mudanças advindas da revolução tecnológica também revelam uma contradição do mundo contemporâneo:

[...] em meio às tecnologias da informação que difundem conhecimento e integram o planeta em redes globais, os indivíduos isolam-se em suas identidades culturais e na representação que eles próprios constroem do mundo e, especialmente, dos outros. Deste modo, há informação, que circula em grande volume pelas redes, mas não há comunicação entre os grupos sociais.

Ao mesmo tempo em que a revolução tecnológica facilitou os fluxos de comunicação, ela também pode ter contribuído para que os indivíduos procurassem por uma identidade que os representasse diante dessas mudanças. Dessa forma, perfis variados de públicos podem ter se formado por afinidades culturais, ideológicas, etc. e o papel das organizações diante desses públicos, bem como seus processos comunicacionais, também precisaram ser revistos e adaptados. Diante dessa evolução, surge a necessidade de compatibilizar os interesses individuais e de grupos com os da organização, de forma a reduzir as distâncias que acompanhavam essa relação até o momento. Sobre o novo perfil institucional das organizações e o papel da comunicação organizacional como integrantes de uma sociedade globalizada, Kunsch (1999, p.50) afirma:

As empresas de ontem estavam acomodadas. Fechadas em si mesmas, eram individualistas, arrogantes. Não se importavam com o mundo exterior. Otimizavam quase que exclusivamente os lucros. A relação com os empregados era tranqüila, pois se entregava o que se produzia. A comunidade não constituía uma preocupação. Já as empresas de hoje têm que ser abertas e transparentes, criando canais de comunicação com a sociedade e prestando contas a ela. Precisam conquistar o consumidor num ambiente competitivo e respeitá-lo. E devem, sobretudo, ter em vista os públicos estratégicos. O profissional de comunicação precisa ter isso em mente no seu dia a dia. De repente, um público antes esquecido ou um público emergente pode tornar-se estratégico.

A organização talvez tenha que assumir um papel mais ativo através de sua comunicação na busca por uma integração com seus públicos. Ainda sobre o que representaram as mudanças trazidas pelas novas tecnologias, Curvello (2007)¹, afirma:

[...] houve um resgate do receptor como ser ativo no processo comunicativo. O modelo teórico da mensagem que parte de um emissor a um receptor em situação de inferioridade cai por terra. A nova era da interatividade transfere ao antigo receptor o poder de conduzir o processo comunicativo. Ele passa a definir o que quer ler, ouvir, ver ou saber. Antes, essa definição era prerrogativa do administrador e do profissional de comunicação a seu serviço. Hoje, administrador e profissional de comunicação só tem de apontar os rumos e oferecer o acesso.

A figura de um receptor estático que apenas absorve as informações sem processá-las passa a dar lugar a um processo dinâmico de comunicação. Diante dessas mudanças, as organizações perceberam que a comunicação deveria ser pensada de forma estratégica, ou seja, estar alinhada ao modo como as organizações se adaptam e modificam seu comportamento diante desse cenário de mudanças. Segundo Kunsch (2003, p. 158),

O desenvolvimento por que passam telecomunicações, imprensa, rádio, computadores, fac-símiles, transmissões via satélite impele a sociedade a um novo comportamento e, conseqüentemente, a um novo processo comunicativo social, que é vivido em grande parte dentro das organizações.

A eficiência ou não da comunicação organizacional pode estar vinculada, entre outros fatores, à habilidade que os comunicadores tiverem para processar dados, transformá-los em informações, distribuí-los adequadamente e usá-los com rapidez para tomar decisões hoje e mudá-las amanhã, quando chegarem novas informações. A comunicação organizacional pode ser repensada e desenvolvida então, levando em consideração outros formatos de atuação com seus públicos, se adaptando às novas realidades e deixando de ser técnica, instrumental e verticalizada, passando a ser estratégica.

Segundo Kunsch (2006, p.175), “a comunicação, em primeiro lugar, tem que ser entendida como parte inerente à natureza das organizações”. E completa (2006, p.175),

Estas são formadas por pessoas que se comunicam entre si e que, por meio de processos interativos, viabilizam o sistema funcional para sobrevivência e consecução dos objetivos organizacionais num contexto de diversidades e de transações complexas. Portanto, sem comunicação as organizações não existiriam. A organização é um fenômeno comunicacional contínuo.

¹ (www.acaocomunicativa.pro.br/aprend.htm)

Dessa forma se pode refletir que as mudanças comportamentais, tanto das organizações quanto em seus públicos, oriundas desse processo contínuo de transformações ocorridas no mundo globalizado, abriram perspectivas de interação que antes não existiam. A comunicação organizacional pode ser o meio pelo qual a organização pode interagir com seus públicos, considerando sua realidade cultural, sua história, seus valores e crenças. Para tanto, novas formas de abordagem e atuação por parte de todos os atores envolvidos nos processos comunicacionais podem ser necessárias. Em relação à comunicação interna, o funcionário precisa ser visto como parte integrante na construção de formatos comunicacionais eficientes. Sob esta abordagem, os trabalhadores representam recursos essenciais, que devem ser otimizados, e não percebidos como seres meramente executantes e acrílicos. Assim sendo, mudar, alterar procedimentos e pressupostos pode ser visto como um processo contínuo do ser humano e das organizações, onde a comunicação organizacional passa a ser mais humana e menos mecânica e instrumental

1.2 – Comunicação humana

Pensar em comunicação organizacional pode ser pensar nas interações humanas que passaram a existir ao longo do tempo, por meio das relações que foram estabelecidas entre a organização e seus públicos. Nesse sentido, as organizações e a própria comunicação não podem mais ser vistas como estruturas lineares. Sobre esse processo relacional que se formou através da interação entre a organização e os contextos social, político, econômico e cultural, onde são compartilhados comportamentos, Kunsch (2006, p. 176) explica:

O fato das organizações serem compostas por pessoas que possuem os mais diferentes universos cognitivos e as mais diversas culturas e visões de mundo implica por si só a complexidade que é pensar a comunicação nas organizações ou as organizações como comunicação.

A comunicação organizacional pode levar em consideração, na construção dos seus atos comunicativos, as inter-relações existentes entre a organização e seus públicos. Nesse sentido, tanto as informações quanto o comportamento dos indivíduos podem consistir em importantes componentes para o processo de gestão da comunicação. Kreps (1995, p.28), enfatiza a importância das relações entre as pessoas no ambiente organizacional para a construção da comunicação humana:

A comunicação é um processo dinâmico e contínuo. É o processo que permite aos membros da organização trabalhar juntos, cooperar e interpretar as necessidades e as atividades sempre mutantes da organização. A comunicação humana não começa e nem termina. As pessoas estão envolvidas constantemente com a comunicação, consigo mesmas e com as outras, especialmente na vida da organização.[...]

A comunicação em uma organização, aqui entendida como uma estrutura viva e formada por pessoas, passa então a constituir um sistema relacional entre os indivíduos que a compõe, podendo estabelecer relações interpessoais funcionais que auxiliem no trabalho conjunto para que uma meta seja alcançada. No ambiente organizacional, através da comunicação entre as pessoas que convivem em um mesmo espaço, o indivíduo pode adquirir, depois de algum tempo, uma identidade coletiva, mas também pode manter sua individualidade, que é o que o distingue dos demais. Para Penteadó (1993), o homem é um ser social por natureza porém, com capacidades comunicativas individuais. Essas capacidades podem, sobretudo, coordenar esforços e evitar ou não conflitos nas relações interpessoais. Em relação ao ato de comunicar, Penteadó (1993, p. 1) afirma:

Comunicação é convivência; está na raiz da comunidade, agrupamento caracterizado por forte coesão, baseada no consenso espontâneo dos indivíduos. Consenso quer dizer acordo, consentimento, e essa aceção supõe a existência de um fator decisivo na Comunicação humana: a compreensão que ela exige, para que se possam colocar, em “comum”, idéias, imagens e experiências.

As relações interpessoais podem nortear as ações comunicativas e ajudar a traçar o caminho pelo qual uma idéia ou um projeto poderá ser criado, desenvolvido e executado para alcançar um determinado resultado dentro da organização. Para que a comunicação humana possa ser efetiva e cumprir os objetivos traçados no planejamento da comunicação, Penteadó (2001, p. 20) descreve doze recomendações:

A comunicação humana deve ser sempre individual; entre transmissor e receptor, quem decide o gabarito da comunicação humana é o receptor; cabe ao transmissor precisar o *papel* em que faz a comunicação, assim como a *seleção do meio* pertinente e da *forma* apropriada; a finalidade da comunicação humana deve ser evidente, e por isso depende da organização de idéias; a linguagem utilizada na comunicação humana deve ser compartilhada entre transmissor e receptor, fazendo *comum* a significação de experiências e símbolos; sendo a comunicação humana um processo *dinâmico*, não pode ser abandonado antes de completar-se; completa-se o processo quando se observa na *volta*, a reação do receptor; a compreensão nasce do significado comum e deve estar presente em todas as fases da comunicação; o objetivo da comunicação humana não é necessariamente concordância e sim compreensão; embora imperfeita, transmissor e receptor devem esforçar-se em diminuir as deficiências da comunicação humana; não é tão importante ser

compreendido, quanto compreender; a comunicação humana efetiva depende da atenção *dirigida*.

O comunicador, no contexto da comunicação humana, pode observar o receptor, ou seja, o público alvo, identificando as características que podem facilitar e até mesmo definir a construção dos caminhos que a comunicação poderá seguir. Os aspectos inter-relacionais existentes e que se configuram como uma pré-existência de idéias, imagens e experiências individuais e coletivas, podem direcionar o processo de criação e desenvolvimento das ações de comunicação de forma estratégica.

Penteado (2001, p. 12) cita Lasswell², onde: “quem, diz o que, a quem, através de que forma e com que finalidade”, são pressupostos que quando observados e colocados em prática podem tornar a comunicação humana mais efetiva. Penteado (2001, p.12-13) esclarece esses pressupostos:

“O papel que represento elucida a comunicação. Se não defino quem sou, ao comunicar-me com alguém, pode estabelecer-se confusão. [...] O que comunicar depende, para a significação, de palavras bem escolhidas, organizadas em frases; palavras e frases que devem traduzir com *clareza*, o sentido do que se procura transmitir. [...] É o receptor, portanto, que condiciona a forma da comunicação. Para ser compreendido devo falar a mesma língua do receptor, ater-me ao seu vocabulário, e preferir as expressões que lhe são familiares.[...] A escolha do meio adequado pode, em certas circunstâncias, garantir o êxito da comunicação humana. [...] A finalidade da comunicação humana deve ser evidente, para prevenir distorções e mal-entendidos.

A observação desses pressupostos pode auxiliar na construção de estratégias comunicativas dinâmicas, que podem ser alteradas e adaptadas de acordo com o momento organizacional vivido e direcionadas aos públicos identificados. Sobre a identificação e definição de públicos para a construção de estratégias comunicativas, Kreeps (*apud* Kunsch, 2003 p.81-82)³, nomeia quatro níveis hierárquicos da comunicação humana nas organizações: intrapessoal, interpessoal, de grupos pequenos e de multigrupos.

A comunicação intrapessoal é a forma mais extensa e básica da comunicação humana. Em nível intrapessoal pensamos e processamos a informação. A comunicação interpessoal se constrói sobre o nível intrapessoal, somando uma outra pessoa à situação comunicativa e introduzindo a dupla relação. A comunicação de grupos pequenos, por sua vez, se constrói sobre a interação interpessoal, utilizando vários comunicadores e somando as dimensões das dinâmicas grupais e relações interpessoais múltiplas para a situação de comunicação. A comunicação de

² Professor da Universidade de Michigan que procurou estabelecer normas para a comunicação humana, que ficaram conhecidas como a fórmula de Lasswell.

³ Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada

multigrupos existe através da combinação dos outros três níveis de comunicação, ao coordenar um grande número de pessoas para cumprir os objetivos complexos compartilhados.

Dessa forma, a comunicação humana pode ser vista como estratégica, quando utilizada com a finalidade de nortear a construção de um programa de comunicação, buscando o máximo de entendimento entre os atores. Para Penteadó (1976, p.1) “para que exista entendimento, é necessário que se compreendam mutuamente indivíduos que se comunicam”. Nesse contexto, estudar o ambiente interno da organização e analisar as interações que podem ocorrer a partir desses quatro níveis de comunicação humana, pode contribuir de forma efetiva para a construção de um sistema de comunicação interna eficiente.

1.3 – Comunicação interna

A comunicação interna pode ser vista como um processo dinâmico dentro das organizações onde podem existir trocas de experiência e de informação entre os funcionários e a organização de forma a construírem juntos uma realidade em comum. Para Kunsch (2003 p. 159), “a comunicação interna reside sobretudo nas possibilidades que ela oferece de estímulo ao diálogo e a troca de informações [...]”, onde:

Uma comunicação interna participativa, por meio de todo o instrumental disponível (murais, caixa de sugestões, boletins, terminais de computador, intranet, rádio, teatro, etc.), envolverá os empregados nos assuntos da organização e nos fatos que estão ocorrendo no país e no mundo. Com um olhar para dentro e outro para fora, ele acompanhará de forma consciente a dinâmica da história. E será considerado não um mero número do cartão eletrônico que registra suas entradas e saídas, mas alguém que exerce suas funções em parceria com a organização e em sintonia com a realidade social vigente.

(KUNSCH, 2003 p. 159)

Dessa forma, a comunicação interna assume papel primordial para a propagação e a cristalização dos valores e da cultura de uma organização, seja pública ou privada, onde, uma infinidade de mensagens podem ser trocadas entre as pessoas ou grupos, por meios de comunicação variados, podendo beneficiar tanto a organização quanto os funcionários. Nesse contexto, a construção do diálogo e da comunhão de idéias que possam promover a valorização dos funcionários e da organização, beneficiando ambas as partes, pode ser um dos papéis da comunicação interna. Para Davis e Newstrom (1996, p. 4),

A comunicação é a transferência de informação e compreensão de uma pessoa para outra. É uma forma de atingir os outros com idéias, fatos, pensamentos, sentimentos e valores. Ela é uma ponte de sentido entre as pessoas, de tal forma que elas podem compartilhar aquilo que sentem e sabem. Utilizando esta ponte, uma pessoa pode cruzar com segurança o rio de mal-entendidos que muitas vezes as separa.

Nesse sentido, a comunicação interna talvez possa promover a construção da realidade institucional, percebida por meio das linguagens verbal, corporal e fundamentalmente a comportamental, que pode destacar quem são os indivíduos que atuam no ambiente organizacional e qual é o seu papel nessa estrutura. Saber para quem se destinam as informações é fundamental para definir quais técnicas e instrumentos de comunicação podem ser utilizados. Para Torquato (2001, p. 88) a linguagem correta é aquela que:

Permite uma sintonização quase empática entre uma fonte de comunicação e um receptor. É condicionada a um meio social, a um contexto técnico, a um grupo de referência e aos fatores tecnológicos que permeiam os canais de comunicação. Implica em selecionar cores, formas, palavras-chaves, conceitos-chave, ordenamento lógico de idéias, precisão, concisão, clareza, oportunidade.

Para uma comunicação interna de qualidade talvez seja importante observar um conjunto de fatores que podem interferir na construção dessa comunicação, como a comunicação visual, conceitos, palavras, concisão, precisão, clareza de idéias, dentre outros aspectos. Segundo Kunsch (2003, p. 160) a qualidade da comunicação interna:

[...] passa pela disposição da direção em abrir as informações; pela autenticidade, usando a verdade como princípio; pela rapidez e competência; pelo respeito às diferenças individuais; pela implantação de uma gestão participativa, capaz de propiciar oportunidade de mudanças culturais necessárias, pela utilização das novas tecnologias; pelo gerenciamento de pessoal técnico especializado, que realize efetivamente a comunicação ir-e-vir, numa simetria entre chefias e subordinados.

A informação, tratada de forma transparente pela comunicação interna pode desenvolver um ambiente de confiança interno capaz de favorecer a empatia entre os funcionários e entre estes e a organização. A construção de um ambiente interno onde os interesses coletivos sejam maiores que os individuais pode facilitar os processos comunicacionais e o fortalecimento de uma cultura organizacional coesa e forte.

1.4 – Comunicação e cultura organizacional

Para Berger e Luckmann (1993, p. 70) “a ação do homem, coletivamente, engendra a sociedade, que, por sua vez, determina os indivíduos [...] “o homem é produto do meio social, de uma realidade objetiva, mas é também produtor da ordem social, de uma realidade subjetiva”. Nesse sentido, o homem pode ser visto como o construtor de sua própria realidade, à medida em que ele próprio pode determinar suas escolhas e ser produtor de conhecimentos. Ao mesmo tempo também pode receber dessa ordem social na qual está inserido, determinações que norteiam sua conduta e delimitam sua área de atuação. Para garantir a estabilidade dessa ordem social, o homem passa por processos de socialização, que legitimam suas condutas. Berger e Luckmann (1993), exemplificam essa realidade ao dizerem que um indivíduo logo ao entrar em uma empresa por exemplo, “é levado a interiorizar valores apreendidos como inevitáveis e maciços, através de processos fundamentalmente emocionais” (BERGER E LUCKHMANN 1993, p. 176).

O indivíduo conhece como realidade objetiva, aquela que o rodeia e que nada mais é do que o conjunto de informações e definições que são transmitidas pelos “outros significativos” (BERGER E LUCKHMANN 1993, p. 176), ou seja, os outros indivíduos que fazem parte daquela realidade, colegas de trabalho ou dirigentes, com os quais o novo funcionário tem contato e se identifica. A interiorização de valores que nortearão a conduta e delimitarão a área de atuação do indivíduo dentro daquela realidade social, será estabelecida por meio de uma identificação entre os envolvidos.

Os valores e regras encontrados nas organizações poderão ser confrontados com os do indivíduo, ou seja, seus valores e crenças pessoais, de forma que o encontro desses dois universos pode influenciar a construção da cultura da organização à medida que ajustes podem acontecer no modo de perceber e entender a realidade organizacional. Johann (2006, p.22) define a cultura organizacional como sendo:

Compartilhamento de costumes, crenças e idéias preestabelecidas, regras e tabus que se cristalizam na forma de *modelos mentais* que fornecem um modo de encarar, interpretar e adaptar-se ao mundo. Cada organização tem uma cultura única; quando ela se consolida, confere identidade aos seus membros, que passam a ter uma visão compartilhada do mundo que os rodeia e do lugar que nele ocupam.

Nesse contexto, o indivíduo pode ser visto como autor e ao mesmo tempo ator de uma realidade cultural, onde ele pode influenciar e se adaptar. As interações entre os indivíduos no ambiente interno de uma organização podem influenciar a cultura organizacional bem como a construção dos processos comunicacionais. De acordo com Berger e Luckmann (1993), o processo de socialização é contínuo e parcial porque envolve períodos de adaptação que se desenvolvem enquanto o indivíduo permanece no local de trabalho. O estágio da socialização secundária, é o reconhecimento do papel estratégico que cada indivíduo assume na organização e que passa a delimitar o seu campo de atuação e a sua conduta diante dos demais e da organização, onde, o ambiente interno pode ser analisado através do conhecimento da estrutura e da cultura organizacional. Para Oliveira (1998, p. 82-83):

A estrutura organizacional é a responsável pela atividade da instituição e se expressa no organograma, nas atribuições, nos manuais de normas e procedimentos, nas rotinas de trabalho e nas descrições de cargos; a cultura organizacional se manifesta pelos valores e crenças impregnadas nos comportamentos individuais e coletivos.

As interações existentes em uma realidade social podem interferir na formação da realidade institucional e no perfil da cultura organizacional. Esse perfil pode ser identificado, para Srour (1998, p. 167), através da observação do ambiente:

[...] a arquitetura do ambiente, os móveis e os quadros embutem algo que os gestos desenham. As cores, os movimentos do pessoal e os equipamentos evocam o que as palavras celebram. E de forma curiosa, os agentes individuais, habitualmente tão diversos entre si, assemelham-se nos ritos e jeitos.

Oliveira (1998) reforça essa teoria quando diz que a cultura organizacional pode ser interpretada observando o ambiente físico da organização, a forma como os funcionários recebem outras pessoas, como são conduzidos os diálogos e o relacionamento profissional, como os funcionários usam o tempo para concluir suas tarefas e mesmo quanto tempo permanecem dentro da organização. Dessa forma, pode-se pensar que os instrumentos de comunicação utilizados por uma organização, somados ao comportamento, ao discurso e à conduta de seus funcionários bem como a todo o ambiente físico, podem ser sinalizadores da cultura organizacional.

Diante desse cenário, a comunicação pode assumir uma posição estratégica, capaz de criar, modificar, adaptar ou ainda sedimentar uma cultura organizacional. Para Johann (2006), a

comunicação pode ser vista como um dos mais importantes vetores de propagação e sedimentação da cultura, porquê:

[...] abarca toda a sorte de mensagens trocadas entre pessoas e grupos, independentemente da linguagem ou do código escolhido, do tipo de canal usado, de o conteúdo ter origem formal ou informal ou de obedecer a um sentido ascendente ou descendente na estrutura hierárquica da empresa.

(JOHANN, 2006, p.76)

Penteado (1993, XIV) afirma que a “linguagem é comunicação. Personalidade é comunicação. Cada palavra, cada gesto é ação comunicativa, assim como é comunicação cada página de livro, cada folha de jornal, cada som de receptor de rádio, cada imagem de televisão”. Andrade (2007, p. 9), reforça esse pensamento de que a comunicação envolve muito mais que instrumentos físicos, ao afirmar que “a comunicação implica trocas, atos e ações compartilhadas, pressupõe interação, diálogo e respeito mútuo do falar e deixar falar, do ouvir e do escutar, do entender e fazer-se entender e principalmente do querer entender”.

Para Wagner e Hollenbeck (2006, p. 371), “a linguagem também é um meio de compartilhar idéias e acordos culturais. Em muitas organizações, a linguagem utilizada pelos membros é, em si mesma, um reflexo da cultura particular à organização”. Assim, a comunicação em todas as suas formas, pode ser vista como parte da construção do perfil da cultura organizacional que pode não ser imutável e estática, mas estar sofrendo adaptações ou se readequando às realidades organizacionais. A construção dessas realidades podem surgir através das constantes interações entre os indivíduos na vida cotidiana da organização.

A cultura de uma organização pode definir e/ou influenciar o que seus membros pensam sobre si mesmos, sobre a instituição e seu trabalho. Segundo Wagner e Hollenbeck (2006, p. 367), no processo de criar um entendimento mútuo da vida da organização, a cultura organizacional desempenha quatro funções básicas:

Ela dá nome aos membros, uma identidade organizacional – compartilhar normas, valores e percepções proporciona às pessoas um sentido de união que ajuda a promover um sentimento de propósito comum. Em segundo lugar ela *facilita o compromisso coletivo* – o propósito comum que se desenvolve a partir de uma cultura compartilhada tende a suscitar um sólido compromisso em todos aqueles que aceitam a cultura como a sua própria. Em terceiro lugar ela *promove a estabilidade organizacional* – ao nutrir um senso comum de identidade e compromisso, a cultura encoraja a permanente integração e cooperação entre os membros de uma organização. Em quarto lugar, ela *molda o comportamento* - ao ajudar os membros a

dar sentido a seus ambientes. A cultura de uma organização deve ser uma fonte de significados comuns para explicar por que as coisas acontecem do modo como acontecem.

Segundo Johann (2006, p. 57), “a cultura organizacional não tem caráter lógico, matemático; pelo contrário, mostra-se muitas vezes de forma subjetiva, repleta de aspectos inconscientes que exigem acurada interpretação”. Nesse sentido, fazer uma análise da cultura organizacional pode ser realizar um amplo trabalho de observação e pesquisa voltado para a identificação dos valores e crenças que norteiam aquela realidade. Muitos aspectos a serem observados podem estar embutidos no dia-a-dia da organização e podem sofrer variações de acordo com o momento organizacional vivido, tornando-se mais visíveis em uns momentos que em outros.

No caso de uma instituição pública, onde são trocados em períodos regulares, presidentes, gerentes, coordenadores e assessores, além de outros cargos de confiança, a identificação da cultura vigente talvez se torne um pouco mais complexa. Em relação à cultura organizacional em órgãos públicos, Johann (2006), chama a atenção para o que ele denomina de **vácuo cultural**, ou seja, a ausência de uma figura representativa permanente no órgão público como um fundador, dificultaria a cristalização de valores que seriam inatos em uma organização privada.

Para Johann (2006, p.12) “é muito comum nestes casos, a cultura fechar-se em si mesma, com seus membros pactuando mecanismos que tragam vantagens para si e para seu grupo”. Salvo exceções, essa talvez seja uma realidade na maioria dos órgãos públicos, onde a estrutura organizacional e os funcionários parecem se voltar para si mesmos o que pode dificultar não só a construção de uma cultura organizacional coesa mas também sua própria manutenção. Nesse sentido, as empresas públicas podem vir a tornar-se reféns de uma cultura organizacional que prioriza os interesses particulares em detrimento dos benefícios para a coletividade, onde, pensar em cultura organizacional de um órgão público talvez passe pela identificação e análise dos diferentes grupos que podem se formar através das inter-relações estabelecidas entre eles a partir da existência do vácuo cultural. A identificação de valores e crenças que possam existir neste cenário, se faz importante para a construção das ações comunicativas que possam ser eficazes.

1.4.1 - Valores e crenças

Pode-se estabelecer uma relação de coexistência entre os valores e crenças e a própria origem da institucionalização. Segundo Berger e Luckmann (1993) as origens da institucionalização podem estar associadas a criação e manutenção de hábitos, onde “toda atividade humana está sujeita ao hábito. Qualquer ação frequentemente repetida torna-se moldada em um padrão, que pode em seguida ser reproduzido” (BERGER E LUCKHMANN, 1993, p.77). Nesse sentido, os valores e crenças ou ainda as ações habituais e significados comuns que permeiam a organização, podem existir ou serem formados ao longo do processo de institucionalização.

A institucionalização ou a formação de um padrão institucional, associada à construção de valores e crenças provenientes das inter-relações entre os funcionários em uma organização, podem moldar a cultura organizacional e estar implícita na rotina dos funcionários. Para Johann (2006, p.54) os valores culturais são “crenças e pressupostos que prevalecem na organização e são compartilhados entre as pessoas que os reproduzem no seu dia-a-dia organizacional”. Dessa forma, observar os valores e crenças que podem moldar o comportamento dos funcionários, pode ser um caminho para descobrir a cultura organizacional existente. O valor ou crença tomado como verdadeiro, ou aceito pelo funcionário passa a fazer parte da vida organizacional e pode dificultar a internalização de novos valores advindos de processos de mudança e amadurecimento institucional.

Dessa forma, quando se pretende inserir novos valores em uma organização muitas vezes esses podem encontrar dificuldade de aceitação e entendimento por parte dos funcionários. Segundo Johann (2006, p. 43) esses novos valores “não conseguem ser devidamente internalizados porque se contrapõem aos elementos já solidificados, muitas vezes inconscientemente, na respectiva cultura organizacional”.

O contexto onde está inserida a organização e seus funcionários podem influenciar a cultura organizacional e, conseqüentemente, a internalização de novos valores. Para Johann (2006, p. 43) existem “períodos de avanços (aceitação) e retrocessos (resistências) se alternando, até que o ciclo de internalização se efetive com o emprego do novo valor em todos os momentos da vida organizacional”, que podem ser contornados ou evitados caso se utilizem alguns mecanismos, os chamados mecanismos de reavaliação, definidos como:

Uma mudança planejada de um sistema de valores sedimentado ao longo do tempo, para modificação da percepção das pessoas que atuam na mesma organização. Revalorar qualitativamente significa olhar a mesma coisa com outros olhos – mudar a percepção sobre algo, ver novo sentido no mesmo valor cultural ou otimizar o potencial de alto desempenho da cultura com a internalização de novo valor.

(JOHANN, 2006, p. 57)

Mudar um valor pode significar sair de uma condição aceita como padrão, para adotar outra que até aquele momento não havia sido pensada ou cogitada. Dessa forma, o conceito de reavaliação pode ser utilizado em um processo de mudança ou de amadurecimento institucional para facilitar a internalização de novos valores. Um programa de reavaliação, segundo Johann (2006) precisaria, primeiramente garantir a sensibilização da alta administração, onde poderiam ser diagnosticados quais valores culturais são incipientes na organização e que mereceriam ser melhor trabalhados e internalizados e também qual estilo de liderança poderia ser adotado para refletir a revitalização da cultura e do modelo de gestão que se pretende adotar. Na segunda fase, o objetivo seria modelar a cultura da empresa de forma planejada, a partir da pesquisa de clima organizacional e do diagnóstico das informações colhidas na primeira etapa. A ativação dos mecanismos de reavaliação aconteceria em um terceiro momento no dia-a-dia da organização, por meio dos rituais corporativos, da atuação dos líderes como modelos sociais e de outros padrões comportamentais que passarão a existir. A mudança participativa e coletiva, formaria então a modelagem da nova cultura.

Todo esse processo de construção de um novo valor, deve levar em consideração os valores e crenças pessoais existentes e que definiam o comportamento dos indivíduos na organização. O comportamento organizacional pode ser o sinalizador de que as mudanças propostas pela reavaliação acontecerão dentro da organização.

1.5 – Comportamento organizacional e mudança de comportamento

Para Wagner e Hollenbeck (2006, p. 6), o “comportamento organizacional é um campo de estudo voltado a prever, explicar, compreender e modificar o comportamento humano no contexto das empresas”. Estudar o comportamento organizacional inclui a observação das crenças e valores que permeiam a organização e a construção de sua cultura organizacional, refletida no comportamento de seus funcionários que pode ser visto como um processo de

resposta interno que é exteriorizado. Assim, o processo que envolve o comportamento organizacional pode ser iniciado por um evento e concluído através de uma ação.

O comportamento individual pode não afetar o comportamento da organização, mas poderá afetar o comportamento do grupo, e este afetar o comportamento da organização (ROBBINS, 2002). Dessa forma, o comportamento organizacional é consequência do comportamento dos grupos que compõe a sua estrutura. O autor complementa que o comportamento organizacional é o estudo e a aplicação dos conhecimentos sobre como as pessoas agem dentro das organizações e que se aplica amplamente ao estudo do comportamento das pessoas em todos os tipos de organizações, sejam empresas privadas ou governamentais (ROBBINS, 2002).

A comunicação deve facilitar o intercâmbio entre os grupos e a organização, por meio de ações que possam fortalecer essa interação e evitar resistências. Neste sentido, a comunicação planejada e conduzida com o objetivo de transformar uma realidade, pode ser vista como um poder capaz de persuadir. Sobre o aspecto do poder da comunicação, Torquato (1992, p.162) afirma que:

Por meio da comunicação uma pessoa convence, persuade atrai, muda idéias, influi, gera atitudes, desperta sentimentos, provoca expectativas e induz o comportamento. Por meio da comunicação uma organização estabelece uma tipologia de consentimento, formando congruência, equalização, homogeneização de idéias, integração de propósitos

O pensamento coeso, formado a partir da integração de propósitos entre os grupos e a organização, pode favorecer os processos de mudança internos propostos. Nessas situações, as mudanças de comportamento em relação a uma realidade podem ser inevitáveis, de forma que, quanto mais funcionários ou grupos, possam apoiar as ações comunicativas no sentido de favorecer as mudanças, mais poder essa comunicação poderá ter. Para Torquato (1992, 162-163), o poder da comunicação pode ser designado como poder expressivo, onde:

Ele é capaz de alterar estados de comportamento e, dependendo das formas como é utilizado, poderá ser decisivo para o tipo de participação do funcionário e para a eficácia global dos programas empresariais. O poder expressivo viabiliza concordância em torno de metas e objetivos, valores e normas, meios, políticas e práticas, grau de participação e obrigações de desempenho.

A mudança de comportamento dos funcionários em relação a uma determinada realidade organizacional, pode ser favorecida através da utilização de canais adequados de comunicação, mas aspectos como a cultura organizacional, as relações hierárquicas de poder e a estrutura política devem ser observados no planejamento das ações. Para Wagner e Hollenbeck (2006, p. 376), “a mudança é o ato de variar ou de alterar modos convencionais de pensamento ou comportamento”. Nesse sentido, na elaboração dos processos comunicacionais cujo objetivo seja a mudança de comportamento, pode ser necessário um trabalho que identifique como os funcionários ou grupos de funcionários trabalham e pensam, bem como suas necessidades e expectativas para evitar as resistências.

Para Wagner e Hollenbeck (2006, p. 376), as resistências ocorrem porque “as pessoas tendem a resistir aquilo que percebem como ameaça à maneira estabelecida de fazer as coisas. Quanto mais intensa a mudança, mas intensa tende a ser a resistência resultante”. Nesse sentido, depois de estruturado todo o planejamento para a mudança, a comunicação pode trabalhar o cenário que antecede às mudanças por meio de abordagens que possam envolver os funcionários e conquistar a sua adesão. Em um primeiro momento, talvez seja prudente informar e justificar da forma mais clara possível o que se pretende realizar, não deixando margem à dúvidas.

O planejamento da comunicação pode ser fundamental para que os funcionários não se sintam desprovidos de informação e minem os esforços no sentido de favorecer os processos de mudança. Para Soto (2005) devem existir no ambiente organizacional agentes que atuem como facilitadores desses processos. Esses agentes podem ser disseminadores das informações e do novo pensamento que a organização pretende estabelecer de forma a minimizar as resistências. Se esta força-tarefa for montada de forma a contemplar uma diversidade de profissionais dentro da organização, os agentes poderão atuar diretamente em seus setores o que poderia eliminar a imagem descendente da mudança. Nesse contexto, Soto (2005, p. 259) afirma que:

A mudança não pode ser conduzida somente pelo líder, tem de se apoiar em pessoas que acreditem, vivam e professem as mudanças propostas, que conheçam as causas do ambiente que motivam essas mudanças e que possam facilitar que a mudança ocorra aos demais.

A participação e o envolvimento dos funcionários que serão afetados por uma mudança podem ser essenciais no planejamento e na execução das ações de comunicação. O sentimento de pertencimento pode ser um aliado nos momentos em que se quer implementar novos valores e promover a mudança de comportamento. O comportamento dos grupos que compõe a organização, pode ser benéfico no sentido de contribuir para o desenvolvimento de um clima favorável para que o processo de mudança ocorra. Segundo Cabrera e Gaiano (1989, p. 15):

[...]o sucesso desse processo depende da capacidade de organização de engajar todos os seus colaboradores no mesmo esforço, na mesma direção, com intensidade e motivação suficientes para estabelecer o processo sinérgico que garantirá o resultado almejado no tempo e no espaço previstos”.

A mudança organizacional pode ocorrer de forma tranqüila por meio de um estudo preliminar sobre todo o contexto em que a mudança irá intervir ou modificar. Torquato (2002, p. 57) afirma que “a improvisação no campo da mudança organizacional é um verdadeiro suicídio. [...] não adianta criar o programa, sem pensar em como implementá-lo”. Diante disso, entender o universo que compõe a organização e um planejamento de comunicação baseado nessas informações, pode ser uma forma de se compreender o comportamento organizacional e favorecer a mudança de comportamento. Diante disso, a forma como a comunicação poderá atuar para alterar o comportamento organizacional e favorecer a mudança, vai depender de fatores que podem ser analisados levando-se em consideração o próprio histórico da comunicação desenvolvida pela instituição e que pode conferir a ela características particulares como as que envolvem a comunicação em um órgão público.

1.6 – Comunicação e órgãos públicos

Para Zemor (1995) a comunicação pública deve estar alinhada com a finalidade da instituição pública e assegurar o interesse geral que é o que define o domínio dessa comunicação, onde, se faz importante tratar os processos comunicacionais com transparência tanto dentro como fora da instituição. Ainda segundo Zemor (1995, p. 23), as formas de comunicação pública se dividem em cinco categorias, todas tendo a informação como objetivo:

Responder à obrigação que as instituições públicas têm de informar o público; estabelecer uma relação de diálogo de forma a permitir a prestação de serviço público; apresentar e promover os serviços da administração; tornar conhecidas as

instituições (comunicação externa e interna); e divulgar as ações de comunicação cívica e de interesse geral.

O desafio para o planejamento das ações de comunicação em um órgão público pode ser decifrar a cultura organizacional e os valores e crenças que permeiam o comportamento dos funcionários e o ambiente interno dessa instituição. A interpretação do ambiente interno pode levar a um diagnóstico dos sentimentos e necessidades dos funcionários e pode ajudar a desenvolver, implantar e manter programas e projetos que estejam adaptados à realidade organizacional. Segundo Neves (2000, p. 195) “conhecer ‘quem é quem’, suas motivações, idiossincrasias, poder de fogo, é indispensável para a construção de estratégias e do plano de ação”.

O corpo funcional da instituição pública pode não se apresentar de forma homogênea, sendo composto por vários grupos com características e objetivos diferentes e até divergentes dentro de uma mesmo ambiente organizacional. O comunicador, nesse contexto, precisa realizar um estudo minucioso dessa realidade para construir um plano de ação global que ao mesmo tempo envolva todos os grupos existentes na organização.

Os feudos constituem um território isolado no espaço organizacional e um formidável espaço de poder.[...] Mais que um compartimento estanque, os feudos assumem a feição de um movimento, com regime próprio, sistema original de defesa de valores grupais, vínculos de amizade e solidariedade.[...]

(TORQUATO, 2002, p. 189)

Ainda segundo Torquato (2002, p. 192) “uma boa política de prevenção contra os feudos reside no acompanhamento constante e permanente dos climas internos, verificando-se as expectativas, ansiedades e tensões”. Nessa perspectiva, a comunicação interna em órgãos públicos pode ser planejada para alcançar a adesão do maior número de funcionários, de forma que estes possam estabelecer compromissos com a instituição e tenham coesão em torno de objetivos comuns, evitando-se a formação de grupos isolados. Além disso, conhecer as necessidades que podem dar sustentação ao comportamento de vários grupos, pode contribuir para a construção de estratégias de comunicação que evitem ruídos e resistências acima do esperado. Segundo Cabrera e Gaiano (1989, p. 15):

[...]o sucesso desse processo depende da capacidade de organização de engajar todos os seus colaboradores no mesmo esforço, na mesma direção, com intensidade e motivação suficientes para estabelecer o processo sinérgico que garantirá o resultado almejado no tempo e no espaço previstos”.

Envolver os funcionários e mantê-los motivados se torna necessário para o desenvolvimento de um trabalho de comunicação eficiente, onde o planejamento das ações devem levar em consideração, além da cultura organizacional, dos valores e crenças vigentes e do comportamento organizacional, os instrumentos e técnicas de comunicação adequados a realidade de um órgão público.

1.7 – Planejamento, instrumentos e técnicas de comunicação

Um planejamento de comunicação se constitui um instrumento eficaz para que as empresas consigam alcançar os objetivos propostos e seu desenvolvimento não deve ser pensado como um processo centrado exclusivamente na emissão e recepção de informações e fundamentado no modelo clássico/informacional⁴. Sobre este aspecto Kunsch (2006, p.161) reforça que “a comunicação é um ato de comunhão de idéias e o estabelecimento de um diálogo. Não é simplesmente uma transmissão de informações”. No modelo clássico, a comunicação é vista apenas como um canal de envio de informações e divulgação de notícias, tornando-se estático no sentido da criatividade da comunicação, ou seja, não se buscam novas alternativas para a comunicação além das existentes. Neves (2001) salienta que ter boas idéias, na busca por novas alternativas comunicacionais, pode não ser suficiente. Nesse sentido, pode ser necessário trabalhar a comunicação de forma que ela possa ir além da transmissão de informações. Para tanto, a informação vista como matéria prima, antes de chegar até o público identificado, pode passar por um processo de avaliação e depuração para que possa ser direcionada e executada corretamente. Essa pode ser uma visão estratégica da comunicação onde podem ser levados em consideração na construção dos atos comunicativos os indivíduos envolvidos e suas realidades.

Para Argenti (2006, p. 43) criar uma estratégia de comunicação coerente envolve três variáveis que são: “definir a estratégia geral da *empresa* para a comunicação, analisar os *públicos-alvos* relevantes e transmitir bem as mensagens [...] é preciso analisar as respostas do público-alvo para determinar se a comunicação foi bem sucedida”. Ainda segundo Argenti (2006, p. 41):

⁴ Modelo que, simplificada, trabalha a comunicação como um emissor que emite uma mensagem, através de canais aos receptores, que ao serem estimulados reagem.

Toda vez que uma estratégia de comunicação empresarial é desenvolvida, a questão sobre que canais devem ser usados precisa ser explorada com cuidado. Antes desse passo, a empresa tem de pensar sobre a melhor maneira de estruturar a mensagem e o que incluir na comunicação propriamente dita.

Na busca pela integração e interação entre os grupos que compõem uma organização de forma a estabelecer um diálogo e um entendimento recíproco, estratégias de comunicação dirigida bem traçadas podem estabelecer compromissos e contribuir para a agregação dos funcionários em torno de um objetivo comum. Vasconcelos e Oliveira (*apud* Kunsch, 2006, p.186-187)⁵, definem a comunicação dirigida:

A comunicação dirigida é uma forma de comunicação humana destinada a propiciar maior interação entre pessoas e grupos, pois quanto mais direta for, melhor será o resultado de qualquer comunicação. Na comunicação dirigida comunicador e receptor se identificam. O código empregado é o mais adequado para ambos, o conteúdo é destinado a perdurar no tempo e as mensagens são programadas para atingir toda a audiência.

Para alcançar o maior resultado possível de respostas positivas em relação a um objetivo dentro da estrutura organizacional, a comunicação dirigida pode ser um instrumento importante. Para Ferreira (1997, p .73), cabe à comunicação dirigida:

[...] a elaboração da mensagem eficiente, eficaz e apta a produzir os efeitos desejados no público receptor. [...]. A fonte produtora da mensagem é o órgão, o setor, o profissional, enfim, a unidade administrativa de relações públicas; o receptor é o público que se pretende constituir e estimular por via do “veículo” escolhido.

Segundo Andrade (1993, p. 44) a comunicação dirigida envolve “a elaboração da mensagem eficiente, eficaz e apta a produzir os efeitos desejados no público receptor” e ainda a descreve como sendo composta por quatro tipos: a escrita, a oral, a auxiliar e a aproximativa. Nesse contexto, cartas, ofícios, memorandos, *e-mail*, mala-direta, circulares e outras correspondências, além de publicações como boletins internos e jornais externos, relatórios, manuais, *folders*, etc, configuram a comunicação dirigida escrita, onde a linguagem deve ser trabalhada de forma a atender os públicos específicos.

A comunicação dirigida oral é feita por meio das interações face a face, reuniões, mesas redondas, seminários, conferências, telefonemas, etc., Nesse tipo de comunicação deve existir uma preocupação mais cuidadosa com relação a elaboração de um discurso coerente e único

⁵ Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada

entre os que promovem a ação, para evitar ruídos no processo comunicacional. Filmes, vídeos, CD, DVD e veículos de comunicação audiovisuais compõem a comunicação dirigida auxiliar. E a comunicação dirigida aproximativa é aquela que busca trazer os públicos para junto da organização, através de visitas e eventos como feiras, exposições, inaugurações, etc. Portanto este formato exige a presença dos interlocutores e propicia um contato direto e pessoal com os públicos.

O planejamento de ações comunicativas por meio da comunicação dirigida aos públicos identificados, pode contribuir para a elaboração de mensagens direcionadas, utilizando-se meios de comunicação e linguagem adequados.

II – Educação Ambiental

O Brasil é um dos poucos países do mundo a ter uma política nacional de educação ambiental definida, estabelecida pela Lei 9795, de 27 de abril de 1999. A Educação Ambiental pode ser vista como um processo que busca a sensibilização das pessoas em relação ao meio ambiente de forma contínua e sintonizada com as realidades sociais, econômicas, culturais, políticas e ecológicas e busca estabelecer um conjunto de elementos que possam ser capazes de compor um processo através do qual o ser humano consiga perceber de forma crítica e reflexiva o meio ambiente ao seu redor. Dentro desse contexto a educação ambiental, além de estar inserida na Política Nacional de Educação, também passou a ser desenvolvida dentro das empresas. Inicialmente implantada como medida mitigadora para licenciamentos ambientais onde a empresa tinha que cumprir uma série de condicionantes para poder explorar os recursos naturais, atualmente a educação ambiental pode estar presente, por meio de uma área específica, dentro de empresas e organizações que não estão envolvidas diretamente com a degradação do meio ambiente, mas que pretendem assumir uma postura sustentável diante de seus públicos. Nessa perspectiva o conceito de educação ambiental adaptou-se a esse novo contexto onde a sustentabilidade é o pano de fundo para muitas ações desenvolvidas pelas organizações.

2.1 – Conceito e objetivo da educação ambiental

A evolução do conceito de educação ambiental acompanhou a evolução da percepção do que é meio ambiente, passando de um enfoque mais ecológico e ambientalista, no sentido das ciências biológicas, para um conceito que engloba o indivíduo como um ser completo, capaz de melhorar e contribuir para o desenvolvimento de um ambiente mais humano. Segundo Dias (2004, p.32) “a educação ambiental é um processo que busca sensibilizar as pessoas quanto à questão do meio ambiente (como funciona, como dependem dele e como o afetam), levando-as a participar ativamente da sua defesa e melhoria”. Ou seja, o ser humano pode ser o ponto de partida de muitos processos que envolvem a sua interação com o meio ambiente.

A Conferência de Tbilisi⁶ considera a educação ambiental como sendo:

⁶ I conferência Intergovernamental sobre Educação Ambiental, organizada pela Unesco

[...] Um processo permanente no qual os indivíduos tornam-se conscientes do seu ambiente e adquirem conhecimento, valores, habilidades, experiências e a determinação para agir individual e coletivamente, prevenido e resolvendo problemas presentes e futuros.

Nesse sentido o conceito de educação ambiental evoluiu quando deixou a esfera ecológica e incluiu o homem como ator das transformações e mudanças no seu ambiente. O atual cenário ambiental, noticiado por todos os veículos de comunicação, preconiza a necessidade da aplicação da educação ambiental como uma forma de favorecer a aquisição de conhecimentos, valores, habilidades e experiências que possam servir de subsídio para que o ser humano atue preventivamente no sentido de evitar a degradação ambiental. Diante disso o ser humano passou a ser co-responsável pelas ações que desenvolve e que podem comprometer a médio e longo prazos a estabilidade do meio que o cerca.

O Congresso de Belgrado⁷, promovido pela UNESCO em 1975, definiu a Educação Ambiental como sendo um processo que visa:

[...] formar uma população mundial consciente e preocupada com o ambiente e com os problemas que lhe dizem respeito, uma população que tenha os conhecimentos, as competências, o estado de espírito, motivações e o sentido de participação e engajamento que lhe permita trabalhar individualmente e coletivamente para resolver os problemas atuais e impedir que se repitam[...]

Dessa forma a Educação Ambiental passa a exigir de quem a utiliza como um instrumento de promoção da consciência ambiental, adaptações e mudanças na criação e no desenvolvimento de ações comunicativas que envolvam desde simplesmente informar até despertar o comprometimento das pessoas por meio da mudança de comportamento. Para Dias (2004, p. 32) “a educação ambiental busca estimular o exercício pleno da cidadania (deveres e direitos) e fomentar o resgate e o surgimento de novos valores capazes de tornar a sociedade mais justa e sustentável”.

Durante a Conferência das Nações Unidas sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento Sustentável – ECO 92, na formulação da Agenda 21⁸ documento operacional que se constituiu como um plano de ação mundial para orientar os órgãos governamentais e a própria

⁷ Encontro internacional realizado na antiga Iugoslávia que culminou com a formulação dos princípios e orientações para um programa internacional de EA., a Carta de Belgrado.

⁸ Constitui-se na mais abrangente tentativa já realizada de orientação para um novo padrão de desenvolvimento para o século XXI, cujo alicerce é a sinergia da sustentabilidade ambiental, social e econômica, perpassando em todas as suas ações propostas.

sociedade, em relação aos problemas ambientais, se encontra no capítulo 36, outra definição para a Educação Ambiental como um processo que busca:

[...] desenvolver uma população que seja consciente e preocupada com o meio ambiente e com os problemas que lhes são associados. Uma população que tenha conhecimentos, habilidades, atitudes, motivações e compromissos para trabalhar, individual e coletivamente, na busca de soluções para os problemas existentes e para a prevenção dos novos [...].

Dessa forma a Educação Ambiental se configura como um instrumento de educação voltado para a conscientização ambiental e pressupõe um processo dinâmico, permanente e participativo, onde as pessoas envolvidas passem a ser agentes transformadores da realidade e não somente meros expectadores. Oferecer conhecimentos, criar competências, motivar e possibilitar o engajamento das pessoas no processo de busca das soluções dos problemas que envolvem a questão ambiental se configura um desafio para a comunicação das organizações.

Os órgãos públicos também tem buscado alinhar suas atividades com esses novos preceitos. Nesse contexto, a partir da inserção da educação ambiental nas organizações públicas, trabalhar a informação de forma a favorecer a mudança de comportamento e a aquisição de atitudes ambientalmente corretas, propostas pela educação ambiental, se apresenta como relevante para este trabalho, onde as respostas podem ser indicadores do real alcance dos programas e projetos desenvolvidos com o objetivo de promover a educação ambiental internamente.

III – Sistema Estadual de Meio Ambiente – Sisema

O Sistema Estadual do Meio Ambiente (Sisema) é formado pela Secretaria de Estado do Meio Ambiente e Desenvolvimento Sustentável (Semad), pelos conselhos estaduais de Política Ambiental (Copam) e de Recursos Hídricos (CERH) e pelos órgãos vinculados: Fundação Estadual do Meio Ambiente (Feam), responsável pela qualidade ambiental no Estado, no que corresponde à Agenda Marrom, Instituto Estadual de Florestas (IEF) responsável pela Agenda Verde e Instituto Mineiro de Gestão das Águas (Igam) que responde pela Agenda Azul, além da Diretoria de Meio Ambiente e Trânsito da Polícia Militar. Todos estes órgãos encontram-se situados em único prédio de 15 andares na Rua Espírito Santo, 495, no centro de Belo Horizonte.

A Secretaria de Estado de Meio Ambiente e Desenvolvimento Sustentável (Semad) tem como missão formular e coordenar a política estadual de proteção e conservação do meio ambiente e de gerenciamento dos recursos hídricos e articular as políticas de gestão dos recursos ambientais, visando ao desenvolvimento sustentável no Estado de Minas Gerais.

São Competências da Semad: planejar, propor e coordenar a gestão ambiental integrada no Estado, com vistas à manutenção dos ecossistemas e do desenvolvimento sustentável; consolidar, em conjunto com órgãos e entidades que atuam na área ambiental, normas técnicas a serem por eles observadas, coordenando as ações pertinentes; promover a aplicação da legislação e das normas específicas de meio ambiente e recursos naturais; coordenar e supervisionar as ações voltadas para a proteção ambiental; garantir a execução da política ambiental e de gestão de recursos hídricos do Estado; desenvolver atividades informativas e educativas, relacionadas aos problemas ambientais; estabelecer a cooperação técnica, financeira e institucional com organismos internacionais e estrangeiros, visando a proteção ambiental e ao desenvolvimento sustentável do Estado.

A Feam tem por finalidade executar, de acordo com o Decreto 44.343, de 30 de junho de 2006, no âmbito do Estado de Minas Gerais, a política de proteção, conservação e melhoria da qualidade ambiental no que concerne à prevenção, à correção da poluição ou da degradação ambiental provocada pelas atividades industriais, minerárias e de infra-estrutura, bem como promover e realizar estudos e pesquisas sobre a poluição e qualidade do ar, da água e do solo sendo responsável pela Agenda Marrom. É um dos órgãos seccionais de apoio do Conselho Estadual de Política Ambiental (Copam) e atua vinculado à Secretaria de Estado de Meio Ambiente e Desenvolvimento Sustentável (Semad). No âmbito federal, o órgão integra o Sistema Nacional do Meio Ambiente (Sisnama).

Tem como missão contribuir para a gestão ambiental do Estado por meio do licenciamento, fiscalização e monitoramento dos empreendimentos industriais, minerários e de infra-estrutura (saneamento, projetos urbanísticos, rodovias, geração de energia e postos de combustíveis), incluindo ações de pesquisa, educação e extensão ambiental. Tem como visão ser referência no desenvolvimento e aplicação de instrumentos de gestão ambiental de forma a garantir a sustentabilidade e a melhoria da qualidade de vida. E tem como valores a credibilidade, o comprometimento, o respeito e a transparência. Como a Feam está ligada a

Agenda Marrom no Estado, ela é responsável pela gestão dos resíduos sólidos. Diante disso, no início de 2003 foi solicitado a Feam que desenvolvesse, através de seu setor de educação ambiental, um plano de gerenciamento de resíduos para os órgãos públicos do Estado. Em dezembro de 2003 o Programa Ambientação – Educação Ambiental em Prédios do Governo de MG, foi implantado no antigo prédio da Secretaria de Estado de Meio Ambiente onde também estava lotada a Feam em caráter piloto. Em 2007, com a mudança de todos os órgãos vinculados à Secretaria de Meio Ambiente para um único prédio no centro da cidade, o programa vive uma nova etapa em sua estrutura funcional, buscando avaliar e redimensionar a sua própria atuação diante do desafio de trabalhar com um universo de 1200 funcionários.

3.1 - O Programa Ambientação

O Ambientação – Educação Ambiental em Prédios do Governo de Minas Gerais é um programa de comunicação e educação socioambiental que busca possibilitar a mudança de comportamento e aquisição de novos hábitos no dia-a-dia dos funcionários públicos do Estado. Ele teve sua origem na Fundação Estadual do Meio Ambiente – Feam, órgão da agenda marrom em Minas Gerais, ligado a Secretaria de Estado de Meio Ambiente e Desenvolvimento Sustentável – Semad. Ambas são instituições que têm como missão promover a qualidade ambiental no Estado, entretanto, nem sempre no ambiente de trabalho, seus funcionários possuem comportamentos coerentes com suas responsabilidades e, apesar de trabalharem em órgãos ambientais, muitas vezes não possuem consciência da importância de suas atitudes.

Os primeiros passos para o despertar da consciência coletiva devem ser dados por aqueles que estão envolvidos diretamente com a questão ambiental. Isto porque não adianta cobrar e incentivar os empreendedores, bem como a sociedade, a assumirem atitudes que minimizem o impacto ambiental, sem acreditar e agir coerentemente. É preciso que os servidores públicos se comprometam com o desenvolvimento sustentável, pois de nada adiantarão as ações educativas decorrentes de programas e projetos governamentais se, dentro de seus locais de trabalho, se tornam meros espectadores.

A máquina do Estado, por intermédio de todos os seus órgãos, é uma consumidora de recursos naturais, bens e serviços e também é responsável pela geração de impactos socioambientais negativos no desenvolvimento de suas atividades. Compreendendo a importância de se

trabalhar o componente humano para a conquista de boas práticas de conduta e comportamento, foi lançado, em dezembro de 2003, no prédio da Semad e da Feam, o Programa Ambientação - Educação Ambiental em Prédios do Governo de MG com o objetivo de criar uma nova consciência no funcionalismo público do estado, voltado para a preocupação e a conservação do meio ambiente e de seus recursos naturais. Dessa maneira, o programa Ambientação teve como proposta estimular a mudança de comportamento, por meio da construção de uma nova cultura institucional na administração pública, voltada para a qualidade de vida no trabalho, a adoção de critérios ambientais corretos e de práticas sustentáveis.

O Programa aborda as linhas de ação Atitude Consciente e Qualidade de Vida no Trabalho. A primeira, Atitude Consciente, contempla três campanhas que abordam o comportamento, de forma a despertar a responsabilidade do servidor público no que se refere ao uso correto dos bens e serviços da administração pública e dos recursos naturais. A proposta é trabalhar as questões relacionadas ao consumo consciente e combater o desperdício, Campanha Consumo Consciente, implantar a coleta seletiva por meio da Campanha Coleta Seletiva e abordar aspectos ambientais relacionados ao trânsito e manutenção de veículos, Campanha Comportamento no Trânsito e Manutenção de Veículos.

A linha de ação Qualidade de Vida no Trabalho objetiva proporcionar a melhoria contínua do bem estar dos funcionários, por meio das campanhas de arrumação e limpeza, redução da poluição sonora, saúde do corpo e antitabagismo.

Para monitorar o Programa em todas as instituições onde está implementado, utiliza-se o Sistema de Gestão Ambientação – ferramenta que permite o registro das ações realizadas, o acompanhamento dos indicadores de desempenho, dos planos de ação decorrentes de não-conformidades e sugestões e o planejamento das campanhas. Mensalmente são realizadas as avaliações do projeto relativas aos indicadores que são monitorados: consumo de água, energia, papel A4 e resíduos gerados. Os procedimentos de monitoramento permitem a constante verificação dos resultados e o registro da memória das ações e das não conformidades encontradas. Para tanto, foi elaborado o Relatório Ambientação Memória – RAM, para registro de todas as ações do programa e o Relatório de Não Conformidades e Sugestões – RNCS, para registrar as falhas e o que foi realizado para corrigir ou aperfeiçoar.

Agora em 2007, o programa vive uma nova etapa, sendo desenvolvido em um único prédio, para todos os órgãos que compõe o sistema de meio ambiente. Antes da unificação, todas as instituições já tinham o programa implantado em suas respectivas casas e possuíam ações voltadas a combater o desperdício de materiais de escritório, água e energia elétrica, além de possuírem equipamentos específicos para a coleta seletiva e praticarem o reaproveitamento de materiais bem como darem a destinação adequada aos resíduos recicláveis. Para que todo esse trabalho seja desenvolvido o programa conta com uma equipe de profissionais que trabalha no prédio do Sisema.

3.2 – Profissionais envolvidos no programa Ambientação

O programa possui uma equipe multidisciplinar que trabalha no prédio do Sistema Estadual de Meio Ambiente – Sisema e compõe a Comissão Gestora do Programa Ambientação, que é responsável pela criação, desenvolvimento e acompanhamento de todas as ações desenvolvidas no âmbito do prédio do Sisema, além de acompanhar e buscar formas de melhoria para o desenvolvimento do programa nas outras instituições onde está implantado.

A comissão gestora é composta pelos seguintes profissionais: uma bióloga com especialização em educação ambiental, responsável pela coordenação geral do programa no âmbito do Sisema e pelas articulações políticas: uma geógrafa responsável pelo acompanhamento dos indicadores do programa no prédio do Sisema, visitas de acompanhamento do programa em outras instituições onde está implantado e vistoria da coleta seletiva no prédio: uma assistente social responsável pela capacitação de outras equipes de trabalho relacionadas ao programa como os serviços gerais e facilitadores⁹ dos andares: uma relações públicas responsável pelo desenvolvimento e acompanhamento de eventos realizados pelo programa, apoio à comunicação do programa, registro, avaliação e apresentação de propostas corretivas para os relatórios de não conformidade¹⁰: uma designer gráfica responsável coordenação da comunicação do programa, planejamento, avaliação e revisão de ações e veículos de comunicação utilizados, desenvolvimento e diagramação de material gráfico, capacitação das

⁹ Equipe de representantes do programa formada por funcionários, distribuídos em todos os andares.

¹⁰ O Relatório de Não Conformidade é um instrumento de controle das ações do programa onde ficam registradas as falhas ocorridas e possíveis soluções.

comissões setoriais com relação a comunicação visual e interface com a Assessoria de comunicação do Sisema – Ascom, três estagiários – um de relações públicas, um da área de ecologia e meio ambiente e um da área de engenharia ambiental - que dão suporte às atividades desenvolvidas dentro do prédio.

O Grupo de facilitadores faz parte de outra equipe multidisciplinar, composta por representantes de todos os pavimentos do prédio, com a função de disseminar a filosofia do Ambientação, estando em permanente contato com a equipe coordenadora do Programa e os demais funcionários. Cabe a este grupo receber o resultado das campanhas, estimular a mudança de comportamento através do próprio exemplo, além de propor atividades e melhorias.

A equipe participa de reuniões semanais, sempre as segundas-feiras, onde são repassadas todas as atividades que serão colocadas em prática naquela semana, bem como a indicação dos responsáveis pela sua execução. Existe um calendário mensal afixado no quadro de avisos interno do setor, onde estão listadas todas as atividades que serão desenvolvidas no mês corrente. As dificuldades encontradas e apontadas pelos facilitadores bem como a busca por soluções, também são discutidas. O objetivo dessas reuniões, além de nivelar as informações entre os componentes da equipe, também é verificar quais instrumentos de comunicação poderão ser utilizados para o desenvolvimento das ações.

3.3 - Instrumentos de comunicação utilizados pelo Ambientação

Dentre os instrumentos utilizados pelo programa estão:

Boletim Notícias Ambientação - informativo semanal impresso, que veicula informações a respeito do andamento de ações no prédio do Sisema. As pautas são sugeridas pela comissão gestora e encaminhadas a Ascom para redação. A diagramação e impressão é realizada pela comissão gestora. O boletim, temporariamente está sendo encaminhado por e-mail aos funcionários e normalmente o texto também é disponibilizado na intranet com algumas adaptações.

Folder eletrônico Ambientação Informa – informativo eletrônico de periodicidade irregular, cujo objetivo é aprofundar o tema que está sendo desenvolvido por uma campanha específica. Possui pouco texto e prioriza a utilização da imagem da mascote para falar ao público. Este informativo é disponibilizado na forma impressa para os setores que não dispõem de computadores como a sala da equipe de limpeza e dos motoristas.

Tirinha Ambientação – Funciona como uma tirinha em quadrinhos onde se prioriza a comunicação visual com pouco texto. É enviado por e-mail e também reforça uma ação dentro de uma campanha que esteja em desenvolvimento. Também é impresso e enviado aos setores que não possuem computadores.

Rede Ambientação – a rede ambientação é um instrumento eletrônico de troca de experiências e de conhecimentos entre todos os coordenadores do programa. Duas vezes por semana a Comissão Gestora do programa envia mensagens com conteúdo ambiental para toda a rede e os coordenadores em outros órgãos são estimulados a enviarem suas sugestões, dúvidas e dificuldades, bem como mostrar os resultados positivos alcançados em sua instituição.

Internet – existe um link na página oficial do Sisema, onde os usuários interessados podem acessar as informações a respeito do programa.

Cartazes – os cartazes em tamanho A4 são utilizados para realizar a divulgação de uma atividade que vai acontecer internamente para os funcionários, com data, horário e local definidos. São impressos e afixados no quadro de aviso dos andares.

Exposição itinerante – são montagens que ficam expostas nos andares por dois ou três dias, em local de grande circulação. O objetivo é reforçar uma mensagem que foi trabalhada anteriormente pelos outros instrumentos de comunicação. Utiliza uma linguagem mais objetiva e menos detalhada, chamando a atenção dos funcionários primeiramente pelo visual e depois, conseqüentemente, pela informação escrita.

Oficinas – O objetivo das oficinas é agregar conhecimento prático sobre um tema específico a todos os que tiverem interesse.

Palestras – As palestras normalmente são voltadas para o aprofundamento de um tema relacionado a uma campanha do programa. As palestras normalmente são proferidas por pessoas convidadas.

Jogo Desafio Ambientação – é um game de perguntas e respostas relacionadas ao meio ambiente utilizado como um instrumento de integração entre os funcionários e em *stands*.

Comunicação face-a-face – realizada pelos facilitadores, pela equipe da Comissão Gestora e por profissionais convidados. As intervenções que envolvem a comunicação face-a-face são muito utilizadas pelo programa, sendo uma oportunidade para detectar resistências, oportunidades de melhoria, coletar sugestões dos funcionários, fazer divulgação de campanhas e verificar o andamento, *in loco*, de ações já implementadas.

Apresentações teatrais – As apresentações teatrais são realizadas de forma itinerante pelos andares ou concentradas em um espaço, onde através de divulgação anterior, os funcionários interessados comparassem. Oportunamente os textos são criados e direcionados para se adaptarem a realidade que se pretende trabalhar naquele momento. É uma forma lúdica de se levar a informação e de se abordar temas delicados como o tabagismo. Alguns grupos teatrais são contratados e outros são voluntários.

Materiais de apoio – os materiais de apoio são utilizados para subsidiar as ações das campanhas como canecas, *mouse pad*, banner, sacola ecológica, *squeeze*, boné, camisa, etc. além de carregar a logomarca do programa relacionada à campanha a qual está ligado, esses materiais carregam mensagens sobre atitudes ambientalmente corretas.

Cartilha - Instrumento de apoio e orientação do Programa referente à divulgação de todos os conceitos que subsidiam o Ambientação.

Manual de implantação – é um roteiro de implantação passo a passo, incluindo manual de utilização da marca, para garantir a padronização e a identidade visual do Programa.

Para alcançar os objetivos desse trabalho, além de conhecidos os instrumentos de comunicação utilizados pelo Ambientação, bem como a equipe de profissionais diretamente envolvidos nas atividades do programa, se faz necessária a realização de um diagnóstico do alcance dos instrumentos de comunicação, para identificar possíveis melhorias que possam favorecer a mudança de comportamento dos funcionários. Este diagnóstico foi feito com base em pesquisa realizada no Sisema com a alta direção.

3.4 – Diagnóstico e pesquisa

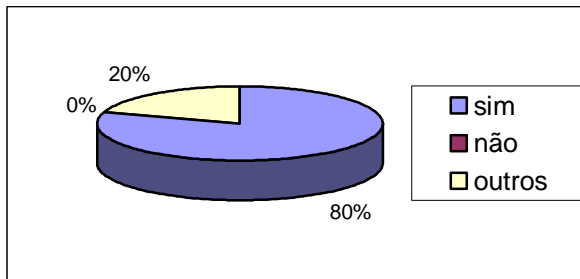
Após o estudo dos conceitos de comportamento organizacional, comunicação dirigida e comunicação interna e da observação dos instrumentos de comunicação desenvolvidos pelo programa Ambientação, serão analisadas as informações coletadas pela pesquisa e, a partir dessa análise, serão propostas melhorias nas ações de comunicação do programa bem como propor indicadores que possam mensurar o alcance dessa comunicação dentro da perspectiva de mudança de comportamento sugerida pela educação ambiental e pelo programa. Dessa forma, a conclusão do trabalho buscará responder ao problema de pesquisa, verificar as hipóteses consideradas e alcançar os objetivos estabelecidos.

Foi desenvolvido um questionário auto aplicável, de caráter exploratório e abordagem qualitativa, conforme anexo, contendo questões fechadas e abertas, bem como espaço para sugestões. O universo da pesquisa se constituiu de profissionais de nível superior e cargos de direção do Sisema: diretores, chefias de gabinete, coordenadores de áreas e gerentes, somando 10 pesquisas, tabuladas no *software* Excel.

3.4.1 – Dados

Na primeira questão, o intuito foi avaliar se os funcionários se sentiam bem informados em relação ao tema coleta seletiva. O questionário apresentava duas opções entre sim e não e um espaço para justificar a escolha.

Figura 1 – Você se considera bem informado a respeito do tema coleta seletiva? Por quê?



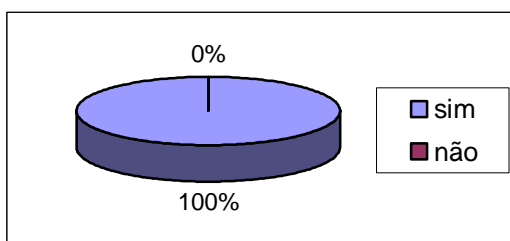
Dentre esses questionários, dois respondentes não marcaram as alternativas propostas, sugerindo respostas que não constavam no impresso, sendo as opções regular e parcialmente. Segundo o depoimento desses funcionários:

“regular, acho que deveriam ser apresentados dados/levantamentos e experiências. A informação escrita é mais de visualização e portanto de armazenamento”.

“parcialmente, tenho interesse pelo tema e o assunto me chama atenção, mas sinto falta de mais informação”.

A segunda questão abordava a prática da coleta seletiva no prédio do Sisema, com duas opções de resposta, sim e não, com espaço para justificativa, onde 100% das respostas foram afirmativas.

Figura 2 – Você pratica a coleta seletiva no prédio do Sisema? Por quê?



Nas respostas abertas foi apontada a melhoria no ambiente de trabalho como fator de incentivo para a prática da coleta. Um dos depoimentos revela isso:

“Sim, pois devo contribuir para a qualidade de vida no meu local de trabalho”.

Outras três respostas apontaram a existência de infra-estrutura como fator importante para a prática da coleta seletiva. Segundo dois dos depoimentos:

“sim, porque minha sala possui os cestos de coleta seletiva e também porque tenho consciência da importância da coleta seletiva...”

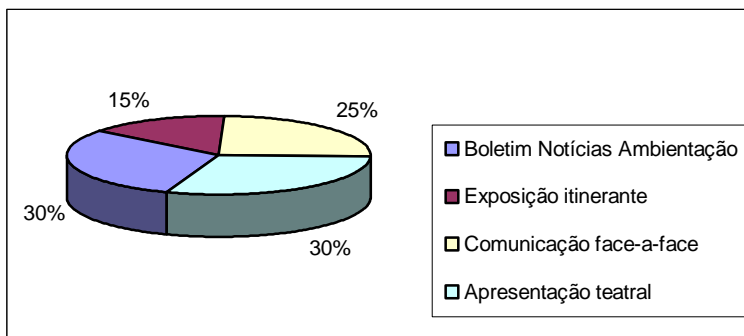
“sim porque procuro depositar os resíduos nas devidas lixeiras...”

Uma das respostas chama a atenção para o aspecto da comunicação e para o fato da coleta ser realizada dentro de um procedimento padrão:

“sim, devido aos vasilhames apropriados, além é claro da comunicação face-a-face e a retirada dos resíduos recicláveis pelos faxineiros em sacos plásticos separados, influi para a prática da coleta seletiva”.

A terceira questão relacionou-se aos meios de comunicação utilizados pelo programa Ambientação no período da pesquisa, com o intuito de promover a sensibilização dos funcionários para a adoção de uma postura diferente em relação a coleta seletiva. Foram apresentadas quatro opções onde o funcionário poderia marcar mais de uma. Também foi pedido que o funcionário indicasse outras formas pelas quais ele tivesse recebido informações e que não haviam sido citadas.

Figura 3 – Dos instrumentos de comunicação relacionados abaixo, quais você considera que contribuíram que você assumisse uma postura diferente em relação a coleta seletiva? Relate outras formas por onde você recebeu informações e não foram citadas.



O boletim Notícias Ambientação e a apresentação teatral apareceram como instrumentos que contribuíram para a formação de uma postura diferente em relação a coleta seletiva, em 30% das respostas cada um. A comunicação face-a-face apareceu em segundo lugar com 25% das respostas e a exposição itinerante em último, com 15%. Um dos depoimentos pontuou que também recebe informações de outras formas:

“através de revistas e orientações em minha própria casa”.

A quarta questão pedia ao funcionário que ele sugerisse outras formas pelas quais ele gostaria de receber informações sobre coleta seletiva. Apenas quatro questionários apresentaram sugestões referentes a continuidade dos trabalhos realizados até então, que são:

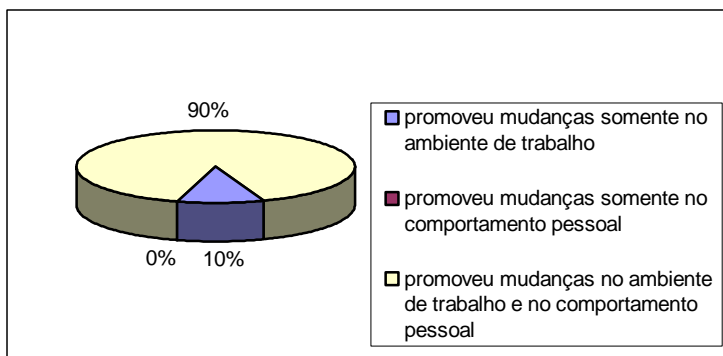
“acredito que se intensificar nestas formas existentes já seja suficiente. Principalmente investir na apresentação teatral, que é uma forma interessante”.

“não sugiro outras formas, acho que deve ser um trabalho constante para que cada dia as pessoas se conscientizem mais sobre a importância da coleta seletiva”.

Outras sugestões de meios de comunicação que poderiam ser utilizados pelo programa foram apontadas, como por exemplo a utilização do e-mail, a distribuição de brindes de utilidade diária, cartilhas sobre o tema e mesmo a divulgação de dicas na própria folha de pagamento ou contra cheque.

A última pergunta buscava pontuar se as ações até então desenvolvidas para promover a mudança de comportamento dos funcionários em relação a coleta seletiva, haviam conseguido promover essas mudanças nos níveis pessoal, profissional ou em ambos.

Figura 4 – Sobre a Campanha coleta seletiva você considera que:



Em 90% das respostas os funcionários consideraram que a campanha de coleta seletiva promoveu mudanças positivas no ambiente de trabalho e no comportamento pessoal e 10% considerou que a campanha promoveu mudanças positivas somente no ambiente de trabalho.

3.4.2 – Análise dos dados

O programa Ambientação trabalha com um público muito grande de funcionários dentro de um mesmo prédio. O público que respondeu ao questionário está ligado ao organograma institucional do Sisema e são funcionários públicos oriundos dos órgãos que o compõe. Para a implantação de um programa de coleta seletiva é importante que todos estejam envolvidos em um processo que vai exigir muitas adaptações e a mudança de comportamento no dia-a-dia de trabalho.

Em um primeiro momento, a comunicação do programa focou suas ações na transmissão de informações com o objetivo de criar uma base sobre a qual os funcionários poderiam se apoiar para praticar efetivamente a coleta seletiva. Nas respostas ao questionário, percebe-se que existe uma falha dessa comunicação quando não retorna dados técnicos e gráficos que comprovem que os funcionários estão desempenhando um bom trabalho e que a coleta seletiva está alcançando as metas estipuladas pelo programa. Ainda sobre esse retorno um funcionário salientou que a sua área, responsável pelo atendimento às prefeituras com relação aos lixões no Estado, deveria ter acesso a informações que pudessem ilustrar como o resíduo é trabalhado dentro dos órgãos públicos:

“acho que a GESAN deveria ter dados/levantamentos e experiências para serem divulgadas entre as prefeituras...”.

Pelo fato de a educação ambiental ser um processo contínuo, a informação não pode parar de circular. Para os funcionários que responderam ao questionário, percebe-se que os veículos que mais contribuíram para que eles assumissem uma postura diferente em relação a coleta seletiva e, conseqüentemente, mudassem de comportamento, foram o boletim Notícias Ambientação, principal meio de comunicação dirigida escrita do programa e a apresentação teatral, que é um meio de comunicação dirigida oral. São dois pólos bem diferentes mas que se complementam. A comunicação face-a-face também aparece como uma forma interessante de divulgação de informações e interação entre os funcionários por ser mais objetiva e realizada em todos os setores, compreendendo uma abordagem direta.

Os funcionários que responderam ao questionário foram perguntados sobre outras formas de comunicação pelas quais gostariam de receber informações. A criação de uma cartilha específica sobre o tema surgiu como uma alternativa interessante e que ainda não foi explorada pela comunicação do programa. Dentre outros meios sugeridos o e-mail também foi apontado.

Pela análise das respostas apresentadas na última pergunta, onde a maioria dos funcionários disseram que a campanha de coleta seletiva foi capaz de promover mudanças positivas no ambiente de trabalho e no comportamento pessoal, pode-se verificar que o trabalho desenvolvido até então parece ter alcançado resultados positivos na prática da coleta seletiva no prédio do Sisema e se inferir que essas mudanças de comportamento tenham sido estendidas à vida pessoal desses funcionários.

Nesse sentido, apresentam-se a seguir algumas propostas de ações comunicativas que podem vir a atender algumas demandas que foram apresentadas pelos funcionários em suas respostas, bem como aperfeiçoar alguns instrumentos de comunicação utilizados e ainda sugerir outros meios que ainda não foram explorados.

ACÇÕES PROPOSTAS

- **Criação do e-mail Ambientacaovoce@sisema.mg.gov.br**

Proposta: viabilizar junto ao setor de informática a criação de um e-mail específico para trabalhos de pesquisa realizados pelo programa. Devido ao tamanho do prédio e a quantidade de funcionários este meio pode agilizar o trabalho de comunicação através de respostas mais imediatas aos problemas apontados.

Objetivo: captar sugestões, críticas e envolver os funcionários, bem como se tornar um meio pelo qual o programa poderá, de uma forma mais rápida receber respostas de pesquisas e desenvolver trabalhos que identifiquem pontos que necessitam ser melhorados.

Público-alvo: todos os funcionários ou por segmentação de públicos como cargos de gerencia e diretoria ou ainda por setores como jurídico e protocolo.

Avaliação: após a divulgação da existência do e-mail, o número de e-mails recebidos poderia ser um indicador de viabilidade e funcionalidade da proposta.

- **Revitalização do Boletim Notícias Ambientação**

Proposta: trabalhar as informações referentes aos resultados da campanha de coleta seletiva por meio de dados técnicos, planilhas e gráficos de fácil visualização.

Objetivo: alcançar um universo de funcionários que trabalham com dados técnicos e que entendem essa linguagem, despertando interesse e comprovando a eficácia da coleta seletiva por meio de gráficos e números representativos.

Avaliação: pesquisa realizada pelo e-mail ambientacaovoce@sisema.mg.gov.br.

- **Benchmarking interno**

Proposta: a Comissão Gestora, responsável pela implantação do programa em todos os órgãos do Estado, deve buscar conhecer e envolver outros programas desenvolvidos dentro do Sisema e que tenham relação com o tema coleta seletiva.

Objetivo: complementar e nivelar informações além de ampliar o alcance dos dados que possam ser relevantes para outras instituições que queiram conhecer o programa e implantar a coleta seletiva.

Avaliação: a avaliação poderia ser realizada por meio de reuniões bimestrais para avaliação do realizado e planejamento do cronograma das futuras ações.

- **Intervalos menores para as apresentações teatrais**

Proposta: as apresentações teatrais devem ser mais constantes e sempre que possível realizadas nos corredores do prédio.

Objetivo: quebrar a formalidade de uma informação tratada pelos outros meios de comunicação utilizados. Por ser um meio interativo de comunicação pode reforçar a importância da participação de todos os funcionários e propiciar um clima de descontração.

Avaliação: pesquisa realizada posterior à apresentação pelo e-mail ambientacaovoce@sisema.mg.gov.br.

- **Unicidade dos discursos**

Proposta: a comunicação face-a-face deve ser trabalhada de forma que todos os envolvidos na ação mantenham um mesmo discurso e uma mesma postura em relação ao tema tratado, além de estarem vestidos com a camisa do programa. Deve também ser realizada por uma equipe relativamente grande, devido ao tamanho do prédio e acontecer, preferencialmente, em um mesmo dia para todos os funcionários.

Objetivo: levar a informação de uma forma mais direta, permitindo a interação e o envolvimento entre a equipe ambientação e os funcionários, além de possibilitar a exposição de dúvidas, críticas e sugestões.

Avaliação: poderia ser realizada *in loco* por meio de perguntas-chaves elaboradas anteriormente e relacionadas ao tema e ao trabalho realizado pela equipe. O facilitador do andar ficaria responsável por fazer as anotações das manifestações.

- **Explorar a comunicação por e-mail**

Proposta: existem dois veículos de comunicação no programa: a Tirinha Ambientação e o folder eletrônico Ambientação Informa, que não foram utilizados na campanha de coleta seletiva. A proposta é que esses veículos também apareçam de forma mais efetiva dentro do planejamento da comunicação, trabalhando a comunicação visual, com pouco texto e utilizando a figura da mascote. Os funcionários que não têm acesso ao computador, como a equipe de serviços gerais, receberão uma versão impressa para ser afixada no quadro de aviso interno do setor.

Objetivo: por trabalharem com uma linguagem comunicativa mais lúdica, esses veículos de comunicação podem reforçar as informações veiculadas pelos outros meios sem tornar comunicação repetitiva ou cansativa.

Avaliação: por meio da confirmação de leitura de e-mail. Quando este item é selecionado entre as configurações dos programas de e-mail, ele permite ao emissor visualizar quais receptores deletaram o e-mail sem ler.

- **Ambientação nas reuniões de diretores, gerentes e coordenadores.**

Proposta: com o intuito de nivelar informações e percebendo a importância do envolvimento das chefias de todos os níveis no processo de construção de uma nova realidade, seria interessante propor nas pautas dessas reuniões que acontecem mensalmente, uma fala de um membro da comissão gestora. Esta é uma estratégia de comunicação dirigida que pode ser utilizada para atingir um público muito específico.

Objetivo: expor um panorama geral do Programa Ambientação, destacando suas ações e resultados no Sisema, criar uma oportunidade para tirar dúvidas e colher sugestões, além de propiciar a manutenção de um estado favorável de aliança com aqueles que estão em contato direto com os funcionários e que podem ser exemplo do comportamento esperado pelo programa em relação a coleta seletiva e a disseminação de novos valores e condutas

Avaliação: pode ser realizada por meio de um questionário desenvolvido e direcionado a esse público e aplicado semestralmente.

Propondo indicadores para a comunicação do programa

Foram analisadas as seguintes variáveis, onde buscou-se compor uma associação dos estudos sobre comunicação dirigida citados por Argenti (2006), Ferreira (1997) e Vasconcelos e Oliveira (*apud* Kunsch, 2006)¹¹, tomando como referência para a construção dos indicadores, três das quatro divisões propostas para comunicação dirigida por Andrade (1993), sendo a comunicação dirigida escrita e a comunicação dirigida oral. Além desses indicadores, os estudos sobre mudança de comportamento citados por Penteado (2001), bem como os estudos de Wagner e Hollenbeck (2006), sobre as resistências às mudanças, subsidiaram a proposta de mais um indicador. Dessa forma, foram relacionados três indicadores a saber:

Indicador de comunicação dirigida escrita – Tem o objetivo de detectar o grau de leitura dos funcionários das informações veiculadas pelo veículo de comunicação dirigida do programa o Boletim impresso Notícias Ambientação. Este indicador pode dar o panorama do alcance das informações veiculadas com o intuito de dar subsídio aos funcionários, por meio de conhecimento, das questões ambientais trabalhadas pelo programa.

Avaliação: semestralmente esse indicador poderia ser avaliado da seguinte forma: ao final do texto informativo do boletim, haveria uma chamada onde o funcionário saberia que ele poderia buscar junto à comissão Gestora, um jogo educativo sobre o tema tratado ou um brinde relacionado ao desenvolvimento de uma campanha do programa. A procura dos funcionários poderia ser registrada em uma lista, onde, ao final se teria um registro do número de funcionários que deram retorno à chamada de um boletim específico.

Indicador de comunicação dirigida oral – o objetivo é detectar o grau de participação do público nas ações realizadas pelos veículos de comunicação interativa (palestras, oficinas, campanhas de saúde do corpo como vacinação, massagem e caminhadas). Esse indicador pode demonstrar quais instrumentos de comunicação interativa são mais eficientes e quais precisam ser revistos ou melhorados para despertar o interesse dos funcionários.

Avaliação: Este indicador poderia ser medido em alguns casos como as palestras e as campanhas de vacinação, por meio de lista de presença que guardariam o registro de quantos funcionários procuraram essas atividades. As oficinas, bem como a massagem e as caminhadas poderiam ser medidas por meio de inscrições antecipadas.

¹¹ Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada

Indicador de mudança de comportamento coletivo – Sendo a mudança de comportamento o objetivo primeiro do programa Ambientação, cabe a este indicador mostrar se as ações desenvolvidas foram capazes de promover mudanças na instituição e/ou na vida dos funcionários, através da mudança de comportamento destes em relação as questões abordadas pelas campanhas do programa, cumprindo assim um dos objetivos do programa que é promover a internalização de atitudes ambientalmente corretas.

Avaliação: Este indicador poderia ser medido através da criação do Troféu Ambientação que seria concedido ao setor que, tendo cumprido uma série de requisitos ao longo da campanha de coleta seletiva, se tornou modelo no seu andar. Como o Sisema possui 15 andares, seriam distribuídos 15 troféus, que permaneceriam no setor enquanto este estivesse cumprindo requisitos definidos pela comissão gestora em relação a coleta seletiva. A avaliação aconteceria por meio de um júri composto por funcionários de outros setores ou áreas parceiras do programa que fariam três visitas não oficiais ao setor, em dias não divulgados, para verificar como seus funcionários se comportavam no dia-a-dia em relação à campanha de coleta seletiva. Eles preencheriam um pequeno relatório com orientações básicas daquilo que deveria ser observado e ainda poderiam acrescentar o que observassem que fosse relevante como iniciativas individuais e coletivas, melhoria dos procedimentos, estabelecimento de normas internas, etc. Esse júri se reuniria com a comissão Gestora para avaliar qual setor de um determinado andar, poderia receber o Troféu Ambientação.

Conclusão

A comunicação na administração pública, pode se apresentar como um desafio para os profissionais de comunicação, principalmente porque as instituições públicas, salvo exceções, são reconhecidas por vivenciarem constantes momentos de insatisfação generalizada com relação às políticas salariais adotadas, critérios de avaliação de desempenho, dentre outros e talvez por carregarem o estereótipo de órgãos burocráticos, pouco funcionais e que possuem em seu quadro funcional indivíduos preocupados apenas consigo mesmos. Diante disso, a ausência de integração interna e de coesão de objetivos, bem como a resistência dos funcionários, podem ser dificultadores na implantação de ações comunicativas que visem o ajustamento organizacional e o fortalecimento de sua cultura organizacional.

A administração estratégica da comunicação pode ser um caminho seguro para ultrapassar resistências e alcançar os objetivos propostos, buscando o envolvimento, a participação e comprometimento dos funcionários. Ao se considerar uma estrutura organizacional que pode possuir um quadro de funcionários formado por grupos menores que uniram-se por coesão de idéias, de funções, de cargos, etc., o conhecimento das necessidades que podem dar sustentação ao comportamento desses grupos, pode contribuir para a construção de estratégias de comunicação que evitem resistências acima do esperado na implantação e desenvolvimento de programas que visem a inserção de novos valores ou ainda que tenham como objetivo a mudança de comportamento desses funcionários em relação à nova realidade institucional apresentada.

O conhecimento do público interno, bem como da cultura e dos valores e crenças que permeiam uma estrutura organizacional, podem direcionar os profissionais de comunicação para uma avaliação sobre qual a melhor linguagem a ser trabalhada e em qual formato determinado grupo ou público pode receber e entender melhor a comunicação, ao mesmo tempo descobrir como receber *feedback* tornando o processo comunicacional completo e eficiente. O segredo do *feedback* é fazer com que ele seja aceito, e utilizado construtivamente pelo seu receptor mesmo quando envolva crítica a um trabalho ou às atividades de uma pessoa.

Nesse sentido, pensar em uma comunicação eficiente para trabalhar a educação ambiental na implantação de um programa de coleta seletiva em uma instituição pública é fazer uma

análise o mais ampla possível sobre o contexto em que os funcionários estão inseridos, o cotidiano, a posição ocupada e o papel da instituição na sociedade, além de ouvir o que o corpo funcional tem a dizer. Observar essas realidades é conduzir as futuras ações de comunicação por caminhos mais seguros e procurar desenvolver a integração interna, tão necessária para que programas e projetos sejam bem sucedidos no decorrer do processo de implantação e manutenção de uma nova realidade. A padronização visual e da própria linguagem em alguns momentos se faz necessária, assim como também é importante levar em consideração realidades e públicos específicos trabalhando com uma comunicação direcionada e pontual, onde os processos comunicacionais devem buscar um ajustamento organizacional.

É importante ressaltar que o presente trabalho proporcionará verificar novos estudos e pesquisas sobre a mudança de comportamento e como esse processo, ao mesmo tempo individual e coletivo, pode ser favorecido pela comunicação. Com os resultados obtidos neste trabalho conclui-se que para ocorrer uma comunicação capaz de favorecer a mudança de comportamento dos funcionários de uma instituição pública, na implantação de um programa de coleta seletiva, é necessário verificar a existência de espaços dentro da organização onde se possa trabalhar as emoções, as diferenças e o próprio Benchmarking interno. Todos os envolvidos no processo de comunicação precisam buscar a eficiência ao transmitir as mensagens, sejam elas verbais ou não-verbais, para que dessa forma os demais funcionários possam recebê-las de maneira que as entendam corretamente, e assim possam atingir a eficácia na comunicação organizacional.

Referências Bibliográficas

- ANDRADE, Cândido T. de Souza. Para entender relações públicas. 4ª ed. São Paulo: Loyola, 1993.
- ANDRADE, Cleusa Maria. Comunicação Organizacional e as novas tecnologias: as 'ouvidorias' virtuais. Disponível em <<http://www.intercom.org.br>> Acesso em: 09 abr. 2007.
- BERGER, Peter L.; LUCKHMANN, Thomas. A construção social da realidade: tratado de sociologia de conhecimento. Petrópolis: Vozes, 1993.
- CABRERA, Carlos, GAINO, Luciano. Administração estratégica de RH: uma abordagem sinérgica. Mercado Global. 1989.
- CASCINO, Fábio, JACOBI, Pedro e OLIVEIRA, José Flávio, (orgs.). Educação Meio Ambiente e Cidadania – Reflexões e experiências. São Paulo: SMA/CEAM, 1998.
- CNUMAD, Agenda 21. Brasília: Senado Federal, Sub-secretaria de Edições Técnicas, 1997.
- CURVELLO, João José. A. Comunicação trabalho e aprendizagem nas organizações. <http://www.acaocomunicativa.pro.br/aprend.htm/> Acesso em Nov/2007.
- DAVIS, Keith; NEWSTROM, John. Comportamento humano no trabalho. Trad. de Eunice Laçava. São Paulo: Pioneira, 1996.
- DIAS, Genebaldo Freire. Educação Ambiental: princípios e práticas. São Paulo: Gaia, 1992.
- DIAS, Genebaldo Freire. Ecopercepção: um resumo didático dos desafios socioambientais. São Paulo: Gaia, 2004.
- FERREIRA, Waldir. Comunicação dirigida: instrumento de relações públicas. In: KUNSCH, Margarida M. Krohling (org.). Obtendo resultados em relações públicas. São Paulo: Pioneira, 1997, pp. 71-81.
- JOHANN, Silvio Luiz. Gestão da cultura corporativa. São Paulo: Saraiva, 2004.
- KUNSCH, Margarida M. Krohling. Comunicação organizacional: conceitos e dimensões dos estudos e das práticas. In: MARCHIORI, Marlene (org.). Faces da cultura e da comunicação organizacional. São Paulo: Difusão, 2006, pp. 167-190.
- KUNSCH, Margarida M. Krohling. Planejamento de relações públicas na comunicação integrada. São Paulo: Summus, 2003.
- KREEPS, Gary L. La comunicación em las organizaciones. Buenos Aires: Addison – Wesley Iberoamericana, 1995.
- MARCATTO, Celso. Educação Ambiental: conceitos e princípios. Belo Horizonte: Sigma, 2002.

ANEXO

Questionário

As perguntas abaixo servirão de subsídio para finalização da pesquisa a ser apresentada como conclusão do curso de especialização em Comunicação Empresarial. Estão relacionadas ao desenvolvimento da Campanha Coleta Seletiva realizada pelo Programa Ambientação – Educação Ambiental em Prédios do Governo de MG no prédio do Sisema em 2007.

1 - Você se considera bem informado a respeito do tema coleta seletiva?

___ sim ___ não

Por quê?

2- você pratica a coleta seletiva no prédio do Sisema?

___ sim ___ não

Por quê?

3- Dos instrumentos de comunicação relacionados abaixo e utilizados pelo Ambientação, quais você considera que contribuíram para que você assumisse uma postura diferente em relação a coleta seletiva?

___ Boletim notícias Ambientação (temporariamente enviado por e-mail)

___ Exposição itinerante sobre coleta seletiva (permaneceu nos andares por 3 dias, próximo aos elevadores)

___ comunicação face-a-face (realizada pela equipe do Ambientação em todos os setores do prédio)

___ apresentação teatral realizada em todos os andares

Relate outras formas por onde você recebeu informações e não foram citadas:

4 – sugira outras formas pelas quais você gostaria de receber informações sobre coleta seletiva:

5 – Sobre a campanha coleta Seletiva, você considera que:

___ a campanha promoveu mudanças positivas somente no ambiente de trabalho

___ a campanha promoveu mudanças positivas somente no comportamento pessoal

___ a campanha promoveu mudanças positivas no ambiente de trabalho e no comportamento pessoal