

**DA COLETA SELETIVA À RECICLAGEM - O USO DA COMUNICAÇÃO
INTERNA PARA A IMPLANTAÇÃO DE UM PROGRAMA DE GESTÃO
AMBIENTAL EMPRESARIAL: UM ESTUDO DE CASO**

Silvio Luiz de Paula

Mestre em Administração pela UFPE. Professor da Faculdade Boa Viagem – FBV. Contato: silvio_paula@hotmail.com

Andreza Marianna Pinto de Oliveira

Mestre em Administração pela UFPE. Professora da Faculdade de Ciências Sociais Aplicadas – FACISA. Contato: andreza.marianna@gmail.com

Marcella Arianna Pinto de Oliveira

Mestranda em Administração pela UFPE. Pesquisadora do Centro de Estudos em Marketing e Pessoas (UFPE). Contato: marcellarianna@globo.com

Resumo

Nos grandes centros urbanos, percebe-se como latente o problema de destinação e tratamento do lixo de maneira eficiente. Dentre as inúmeras alternativas adotadas de resolução destes problemas, destacam-se as parcerias com o empresariado local para a adoção de processos de coleta seletiva e as parcerias com cooperativas de reciclagem, no intuito de promover a destinação e o reaproveitamento de parte deste lixo, ou seja, do material que antes iria para descarte nos aterros e lixões. Este estudo de caso apresenta a experiência de implantação de um programa de gestão de resíduos, especificamente, de um programa coleta seletiva, dando maior ênfase às etapas de uso da comunicação corporativa para a sensibilização e conscientização do público interno. O tipo de pesquisa utilizado foi a qualitativa, tanto para a coleta quanto para a análise dos dados. Dentre os aspectos observados, ressaltou-se a predominância do uso de textos (e-mail/intranet) e imagens (fotografias e cartazes) durante o processo de sensibilização/conscientização. O estudo permitiu um melhor entendimento da forma como uma organização pode implantar um programa de coleta seletiva, bem como utilizar a comunicação corporativa para difundir, junto ao público interno, os objetivos de um programa.

Palavras-chave: Responsabilidade social, gestão ambiental, comunicação empresarial.

Abstract

In large urban centers, the problem of efficient disposal and treatment of waste is perceived as

¹ Recebido em 02.11.2009. Aprovado em 19.03.2010. Disponibilizado em 31.08.2010. Avaliado pelo sistema *double blind review*

latent. Among the many alternatives adopted to address those problems, there are partnerships with local businesses to adopt procedures for waste collection and partnerships with recycling cooperatives, in order to promote the disposal and reuse of this waste, i.e. of the material that would prior go disposal in landfills and dumps. This case study presents the experience of introducing a program for waste management, specifically a selective collection program, placing greater emphasis on the steps to use corporate communication to raise the internal public awareness and sensitization. The type of research design was qualitative, for both data collection and analysis. Among the aspects observed, it was emphasized the predominance of the use of texts (e-mail/intranet) and images (photographs and posters) during the process of sensitization/awareness. The study led to a better understanding of how an organization can implement a program of selective collection and use corporate communication to spread among the internal public the objectives of the program.

Key-words: Social responsibility, environmental management, organizational communication.

1. Introdução

No século XVIII, as empresas da Inglaterra, detentoras da hegemonia econômica mundial e influenciada pela obra, hoje clássica da economia, Riqueza das Nações, de Adam Smith, que propunha o lucro como objetivo único da empresa, incentivaram o fim da escravidão humana em várias nações para ampliação de seu mercado consumidor. Situação análoga ocorreu, inicialmente, após a Segunda Guerra Mundial nos Estados Unidos e, em seguida, também, na Europa, continuando durante a Guerra Fria, ao passo que as organizações perceberam a necessidade de ajudar a reconstrução dos países desestruturados pela guerra como forma de recuperação de mercados.

No contexto brasileiro, de profundas e significantes disparidades sociais, pode-se afirmar que a responsabilidade social prosperou, substancialmente, a partir das iniciativas do sociólogo Herbert de Souza, “o Betinho”, na segunda metade da década de 70, com a fundação do IBASE - Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas, e, em 1993, com o lançamento da Campanha Contra a Fome e a Miséria pela Vida (Portal IBASI, 2008).

Atualmente, a responsabilidade social empresarial-RSE tem sido bastante discutida tanto no meio acadêmico, quanto no empresarial, bem como consideravelmente disseminada pela mídia. Dentre as possíveis causas para essa ênfase têm-se a ausência de iniciativas por parte do Estado e a crescente adoção de ações de RSE por parte das organizações, o que incita questionamentos quanto ao papel público das organizações e seus reais interesses em tais ações.

Conforme Mendonça e Gonçalves (2004) “acredita-se que empresas assumam uma dimensão ética e socialmente responsável, pois melhoram a sua imagem e ganham o respeito das comunidades com as quais interagem” (p. 116). Os autores salientam ainda que, não raro, empresas adotam ações ética e socialmente responsáveis na expectativa de que as ações se traduzam em preferência do público consumidor por seus produtos ou serviços, comunicando as ações pelos diversos canais que a organização dispõe.

Entretanto, vale salientar que a comunicação organizacional é um processo complexo e contínuo pelo qual os membros da organização criam, mantêm e mudam a organização (Keyton, 2005). Percebe-se, na literatura especializada, uma ênfase na comunicação entre a organização e seus *stakeholders* externos e a imagem que é transmitida fora da organização. Todavia, a gestão da comunicação organizacional pode contribuir para influenciar, também, o

relacionamento da organização com os seus públicos internos, de modo que colabore para a construção e consolidação de uma imagem desejada.

Para o sucesso da implantação de um programa de coleta seletiva em uma organização, por exemplo, faz-se necessário a sensibilização e conscientização dos diversos atores da mesma quanto à correta forma de manusear os resíduos gerados, desde o primeiro descarte no coletor até a correta armazenagem antes de seguir para a reciclagem. Deste modo, surge a seguinte questão: Quais as etapas de um programa de coleta seletiva, e como as ferramentas de comunicação interna podem ser usadas no processo de sensibilização e conscientização do público interno?

Em busca por uma resposta para esta questão, foi realizado um estudo em uma empresa do ramo de tecnologia da informação e comunicação localizada no Porto Digital, em Recife/PE, a qual receberá o nome fictício de TIC. Buscou-se entender o processo de implantação de um programa de coleta seletiva junto ao seu público interno, discutindo questões relacionadas à responsabilidade social e comunicação, conforme delineamento do estudo. Adotou-se durante a pesquisa uma abordagem qualitativa para a coleta e análise dos dados, optando-se pelas técnicas de observação não-participante, pesquisa documental, iconografia e análise de conteúdo para a coleta e interpretação dos mesmos.

1 Referencial Teórico

1.1 A Comunicação

Enquanto área multidisciplinar, a comunicação cumpre diversas funções (controle, motivação, expressão emocional e informação), seja em nível individual, de grupos, ou organizacional, tendo como elemento constitutivo a transferência de significados e sua conseqüente compreensão, mediando os interesses dos participantes, os interesses da empresa, enquanto unidade econômica, e os interesses da administração (Robbins, 2004; Rego, 1986).

Tendo como predecessora a função de relações públicas-RP, a comunicação organizacional tem sua história imbricada ao desenvolvimento econômico, social e político da década de 60, no momento em que se inicia a construção da relação entre as empresas e a sociedade, em um processo de interlocução com os mais diversos públicos. Incluindo-se nesse escopo a comunicação interna para dizer aos empregados que deveriam orgulhar-se do lugar em que trabalham e a comunicação externa para demonstrar aos consumidores que as considerem honestas e merecedoras de confiança por facilitar produtos bons e por prestar serviços de qualidade (Argenti, 2006; Torquato, 2002).

Dentre as várias formas de comunicação existentes (administrativa, cultural, gerencial), a comunicação social é uma das formas que exerce papel relevante no sistema de comunicação dentro do ambiente organizacional, tendo como objetivos a projeção de um conceito adequado da organização perante seus públicos, de forma consistente com as políticas, crenças e valores; a criação e manutenção de formas de comunicação que contribuam para a melhor fluidez dos sistemas e das atividades; o desenvolvimento harmônico do espírito de equipe; a projeção junto aos centros irradiadores de opinião e de poder do pensamento ideológico da organização; e o acompanhamento e influencia no meio ambiente, criando e desenvolvendo representações junto aos poderes institucionais do país (Torquato, 2002).

Quanto ao foco de atuação, à comunicação social pode ser categorizada em duas áreas distintas, a comunicação interna (na maioria das vezes um esforço colaborativo entre as áreas de comunicação e recursos humanos) e a comunicação externa. De modo que, destaca-se como missão básica de um sistema de comunicação interna contribuir para o desenvolvimento e a manutenção de um clima positivo, propício ao cumprimento das metas estratégicas da organização e ao crescimento continuado de suas atividades e serviços e à expansão das linhas

de produtos, garantindo o entendimento, por parte dos funcionários, das iniciativas de comunicação externa e das metas e estratégias corporativas (Argenti, 2006; Torquato, 2002).

Dentre os principais canais utilizados na comunicação interna, destacam-se como os mais significativos os apresentados a seguir no Quadro 1, bem como, os respectivos problemas atrelados a esses canais de comunicação.

Canais de Comunicação Internos	Problemas mais comuns
Jornais, revistas	temas muito descendentes; linguagem imprópria fria; visual inadequado; retrato pouco convincente da instituição.
Boletins/folhetos/memorandos/comunicados	muito normativos; pouco envolventes; pouco explicativos; incompletos.
Quadros de avisos/murais	pouco atraentes; acesso precário; inatuais.
Reuniões grupais/encontros	cansativas e longas; falta de clareza e de objetivos; exposições fracas; pouca motivação.
Conversas individuais com funcionários	poder normativo e coercitivo são maiores que o poder expressivo; pouca empatia; falta de credibilidade.
Programas de “portas abertas”, caixas de sugestões, fluxo ascendente	receio do poder coercitivo; incredibilidade; indefinições sobre resultados das sugestões (feedback fraco); pressão do grupo de referência; pressão do macroambiente.
Programas de promoção profissional	promoção de determinadas categorias funcionais ou disfunções salariais que geram insatisfações internas.

Quadro 1 – Canais de Comunicação Internos

Fonte: Baseado em Torquato (2002)

Uma das principais pautas da comunicação social têm sido as ações de RS. Na busca de técnicas de comunicação efetiva destas ações, diversos autores têm pesquisado o fenômeno da comunicação das mesmas desde a década de 80. Dada a importância dessas ações para moldar a imagem da organização, algumas organizações possuem uma subfunção, dentro da área de RH, para lidar especificamente com as ações sociais, incentivadas por fatores como a formação de imagem mais positiva para os consumidores e o aumento percentual da quantidade de funcionários que manifestam orgulho pelos valores da organização e se tornam fiéis (Capriotti & Moreno, 2007; Argenti, 2006). De acordo com Morsing e Schultz (2006), mensagens sobre questões éticas e iniciativas socialmente responsáveis da organização tendem a causar reações positivas e trazer benefícios internos e externos.

1.2 Responsabilidade social

Ao longo dos anos, a Responsabilidade Social-RS tem assumido crescente relevância nos meios acadêmico e empresarial, sendo cada vez maior a exploração do tema e os debates acerca dele em fóruns, congressos, seminários e publicações por todo o mundo. Segundo Carrol (1999), referências na literatura são percebidas antes mesmo da década de 50, sendo, precisamente, na década de 70, o surgimento de definições específicas sobre o tema Responsabilidade Social Corporativa-RSC.

Na década de 80, emergem com bastante força os programas de gestão da qualidade e rotulagem, com as normas e certificações, o que, de certa forma, pode ser um indício de esforço empresarial na busca pela diferenciação e preferência dos *stakeholders*, quando da comunicação da participação nos referidos programas; no Brasil, a emergência do tema RS se aprofunda à medida que as instituições democráticas se consolidam, especialmente, a partir de 1988, marco do início da redemocratização do país (Oliveira, 2008; Machado Filho, 2006).

A década de 90 é marcada pelo aumento no investimento em RS pelas organizações e pela agregação de novas definições ao corpo da literatura sobre o tema. De acordo com Carroll (1999) o conceito de RSC se transforma em temas alternativos como a teoria da ética nos negócios e a teoria dos *stakeholders*. Para Harrison e Freeman (1999) e Melo Neto e Froes

(1999) a gestão eficaz dos *stakeholders* pode melhorar o desempenho organizacional e se transformar em um diferencial importante, tornando-se uma possível fonte de vantagens competitivas, como ganho de imagem e reputação, garantindo posição de destaque a organização na sociedade onde atua. Nessa dinâmica da relação com os *stakeholders*, tem-se ação dos processos de comunicação organizacional.

Assim, definir o que é RS não é uma tarefa das mais simples, devido à complexidade do tema e a variedade de atividades sociais existentes. De acordo com Fisher (2002), a exposição indiscriminada de casos na mídia faz com que qualquer tipo de iniciativa seja compreendida como atuação social, inclusive as que não passam de instrumentos de marketing institucional ou de política de benefícios da empresa.

Ao longo do tempo, a RS ultrapassou o conceito de obrigação social, circunscrevendo-se ao cumprimento da lei, passando por filantropia, caracterizada por formas assistencialistas em atos de caridade e benevolência do empresariado (Oliveira, 1984; Azevedo, 2004).

Para Machado Filho (2006) a filantropia é uma pequena parcela do conceito de ser socialmente responsável. Segundo Melo Neto e Froes (2001); Ashley, Coutinho e Tomei (2000) existe uma diferença fundamental entre os conceitos de filantropia e RS. A filantropia é tida como uma ação individualizada, pois a atitude e a ação são do próprio empresário, já a RS é uma atitude coletiva, uma ação estratégica da empresa refletida em desafios éticos para as diferentes dimensões do negócio, englobando ações de diversos *stakeholders* como empregados, diretores, gerentes, fornecedores, acionistas e até mesmo clientes e demais parceiros de uma organização.

Posteriormente, o conceito de RS chegou ao conceito de compromisso ético, traduzido pelo Instituto Ethos (2009) como conceito aplicado à gestão dos negócios, que se traduz na criação de valor para todos os públicos com os quais a empresa se relaciona.

Por vezes confundido com RS, o voluntariado é uma das formas de expressão da RS, tratando-se, de acordo com o Instituto Ethos (2001), de “um conjunto de ações realizadas por empresas para incentivar e apoiar o envolvimento dos seus funcionários em atividades voluntárias na comunidade” (p.22). O trabalho voluntariado ganhou legitimidade no Brasil com a criação da Lei do Voluntariado (Lei nº. 9.608), que estabeleceu regras para ação voluntária, além de descaracterizar o vínculo empregatício de quem pratica a ação voluntária com a instituição.

Dentre os autores clássicos, Archie B. Carroll aponta com uma das definições mais utilizadas, uma das que enfrente plenamente toda a gama de obrigações empresariais para com a sociedade, devendo incorporar, portanto, as categorias de performance empresarial econômica, legal, ética e discricionária (Carroll, 1979). Sendo um processo contínuo, a RS envolveu os aspectos sociais das novas demandas relativas às dimensões ambientais em busca pelo desenvolvimento sustentável, responsabilidade socioambiental-RSA.

Sob uma perspectiva crítica, Foladori (2005) propõe que a consciência ambiental internacional emerge por volta da década de 70, ganhando espaço devido o verde ter um apelo maior do que o social. Ainda segundo o autor, a degradação ambiental e da própria sociedade tem suas raízes na estrutura de classes da sociedade capitalista (alerta ainda que os países socialistas degradam tanto quanto os países capitalistas).

1.2.1 Foco da responsabilidade social

Assim como a comunicação corporativa, as ações de RS empreendidas pelas organizações podem acontecer em vários níveis, desde os funcionários (público interno) da organização até a sociedade (público externo). O público interno é composto em grande parte por empregados e dirigentes, situados no ambiente interno da organização, oferecem capacidade de trabalho, empenho, lealdade, esforço físico e/ou intelectual (Karkotli & Aragão, 2004).

Para Melo Neto e Froes (1999) muitas organizações privilegiam primeiramente a RS direcionada ao público externo em detrimento das ações de RS interna, por acreditarem que a primeira traz mais resultados para a imagem da organização. Todavia, de acordo com o Instituto Ethos (2009), pelo papel que os empregados, público interno, desempenham na evolução da RSE e nas demais frentes, é de se esperar que as ações para o público interno ocorram em primeiro lugar.

	RS Interna	RS Externa
Foco	Público interno (empregados e seus dependentes)	Comunidade
Áreas de atuação	Educação, salário e benefícios, assistência médica, social e odontológica.	Educação, saúde, assistência social e ecologia.
Instrumentos	Programas de RH, planos de previdência complementar.	Doações, programas de voluntariado, parcerias, programas e projetos sociais.
Tipo de retorno	Retorno de produtividade e retorno para os acionistas	Retorno social propriamente dito, retorno de imagem, retorno publicitário e retorno para os acionistas.

Quadro 2 – Foco da responsabilidade social

Fonte: Melo Neto e Froes (1999, p.89)

Nos principais tipos de ações de RS para o público interno predominam os programas de recursos humanos (contratação, seleção, treinamento e desenvolvimento, manutenção de pessoal, segurança no trabalho, remuneração, benefícios voltados para a participação nos resultados e previdência complementar). Já as ações que beneficiam a comunidade são feitas através de doações, programas e projetos sociais dos quais participam os empregados, fornecedores e demais parceiros de voluntariado (Melo Neto & Froes, 1999), conforme ilustrado no Quadro 2 acima.

1.3 Coleta seletiva e reciclagem

Um dos principais problemas enfrentados pelas administrações públicas são a destinação e o tratamento do lixo, um adequado tratamento desses resíduos pode gerar uma redução no impacto ambiental e conseqüentemente social. Segundo dados da Pesquisa Nacional de Saneamento Básico-PNSB, conduzida pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística-IBGE, no ano de 2000, mais de 90% dos municípios brasileiros contavam com processo de coleta de lixo. De acordo com os resultados da pesquisa, do total de lixo produzido diariamente pelos brasileiros, 31% é depositado em lixões, 47% em aterros sanitários e 22% em aterros controlados (IBGE, 2009).

Uma tendência mundialmente disseminada tem sido o reaproveitamento dos produtos jogados no lixo para a fabricação de novos objetos, por meio do processo de reciclagem, que se mostra, paulatinamente, uma das alternativas mais importantes no processo de desenvolvimento sustentável. A adoção de um eficiente processo de reciclagem pode proporcionar benefícios financeiros, ambientais e sociais, contribuindo diretamente para a diminuição do depósito de resíduos nos lixões e aterros e como potencial gerador de negócio, trabalho e renda para uma parcela da população que encontra dificuldade de inserção no mercado de trabalho. Segundo Fabris e Neto (2008), muitos estudos sobre reciclagem são conduzidos através de uma perspectiva psicológica, entendendo como se dá o desenvolvimento de padrões de valores, crenças e atitudes, analisando essa questão pela perspectiva da mudança de comportamento.

Intrinsecamente relacionado à reciclagem, tem-se o processo de coleta seletiva, para Oliveira e Carvalho (2004), a coleta seletiva caracteriza-se pelo reaproveitamento dos resíduos, incidindo na separação dos materiais diretamente na fonte geradora do resíduo, para

que seja encaminhado a uma central de triagem. Dentre os tipos de materiais usualmente recolhidos separadamente na coleta seletiva para reciclagem têm-se: o vidro, os metais, os plásticos e os papéis (Scarlatto & Pontin, 1992). Segundo dados da Pesquisa Nacional de Saneamento Básico, esses materiais representam cerca de 30% da composição do lixo domiciliar brasileiro, que na sua maior parte é composto por matéria orgânica (IBGE, 2009).

3. Métodos de pesquisa

O presente trabalho é classificado como uma pesquisa qualitativa de estudo de caso, que para Ellet (2008) “casos são representações textuais da realidade que colocam o leitor no papel de participante da situação” (p.21), a abordagem metodológica utilizada é de natureza qualitativa para a coleta e análise dos dados, sendo classificada como exploratória - descritiva. De acordo com Patton (2002) adotar a pesquisa qualitativa é preservar ao máximo o estado natural do fenômeno de interesse, seja ele “um grupo, um evento, programa, comunidade, relacionamento, ou interação” (p.39), procurando compreender que a ocorrência do mesmo desenrola-se naturalmente, não podendo ser controlado pelo pesquisador.

A pesquisa de cunho exploratório, segundo Gil (1996), tem como principal finalidade desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e idéias, e, habitualmente, envolver levantamento bibliográfico, não abrangendo procedimentos de amostragem e técnicas quantitativas de coleta de dados. Para Triviños (1987) a pesquisa descritiva permite ao pesquisador abordar o assunto com maior segurança, no caso, foi realizada com o objetivo de conhecer as características mais significativas do material simbólico utilizado pela organização pesquisada.

3.1. Técnicas de coleta

A coleta de dados no campo foi feita utilizando-se múltiplas fontes de evidência como:

- a) Observação não-participante - feita durante as visitas dos pesquisadores à sede da organização pesquisada;
- b) Iconografia – através do registro fotográfico de diversos ícones;
- c) Pesquisa documental – pela análise e consulta a documentos e registros da empresa relativos à estrutura e mapeamento dos artefatos simbólicos de responsabilidade social.

3.2. Forma de análise

A análise de dados é a forma pela qual se obtém o significado dos diversos materiais coletados na pesquisa. Esse processo é um conjunto de idas e vindas de dados e conceitos abstratos, métodos indutivos e dedutivos, entre descrição e interpretação, produzindo os achados da pesquisa, que estabelecem descrições, temas ou categorias (Merriam, 1998).

Na interpretação dos dados predominou a análise de conteúdo, agrupando os temas recorrentes segundo sua semelhança e significado. De acordo com Godoy (1995), a análise de conteúdo é uma das técnicas mais utilizadas para a codificação, a qual pode ser aplicada a discursos diversos e a várias formas de comunicação.

Para fins de operacionalização da análise de conteúdo seguiram-se as fases da técnica sugerida por Ander-Egg (*apud* Marconi & Lakatos, 2002), estabelecendo-se unidades de análise (análise geral, de palavras-chave e tema), seguido da determinação das categorias de análises (pessoas, grupos e ideologia) que sejam valorativas e posteriores conclusões com seleção dos dados.

4. O caso da empresa analisada

Criado no ano de 2000, o Porto Digital é um ambiente de empreendedorismo, inovação e negócios de tecnologias da informação e comunicação do estado de Pernambuco.

Possui um projeto de desenvolvimento econômico que envolve atores sociais como governo, iniciativa privada e universidades, compondo um sistema local de inovação que tem aproximadamente cem instituições, entre empresas de tecnologia da informação e comunicação, serviços especializados e órgãos de fomento, localizadas em uma ilha no sítio histórico do bairro do Recife. O Núcleo de Gestão do Porto Digital é uma associação civil sem fins lucrativos, qualificada como Organização Social-OS.

Este estudo foi realizado nas dependências de uma das 100 instituições que fazem parte do Porto Digital, a qual receberá o nome fictício de TIC. A empresa TIC se define como um instituto privado de inovação que se baseia em tecnologia da informação e comunicação. Nesta empresa, três pilares norteiam as estratégias da instituição: a engenharia de software, a educação (mestrado profissional em engenharia de software) e o empreendedorismo. Nos doze anos de existência, a TIC atua diretamente no desenvolvimento do conhecimento, na criação de produtos, processos, serviços e empresas. Utilizando padrões nacionais e internacionais de qualidade como modelos ISO e CMM. O seu quadro funcional é composto por aproximadamente 600 funcionários que atuam em equipes multidisciplinares.

5. Resultados e Discussões

Diferente de muitas ações de RS, que são impostas pela alta direção, a iniciativa para a implantação do Programa de Coleta Seletiva e Gerenciamento de Resíduos na organização estudada originou-se de um grupo de funcionários. Todavia, para que a idéia se tornasse realidade, não bastou apenas a iniciativa desses, fez-se necessário mobilizar toda a organização em prol do objetivo comum. Se observado por uma macro-ótica, o programa pôde ser dividido em cinco etapas: planejamento, execução, acompanhamento, mensuração e manutenção.

Na primeira etapa, a de planejamento, criou-se um documento contendo itens como: o objetivo, a missão e a justificativa do programa; os responsáveis em conduzir o programa (comitê); o calendário de atividades; as etapas para realização do programa; os riscos envolvidos; as interfaces com as diversas áreas da organização; os recursos necessários; o custo estimado; e os ganhos para a organização.

A organização estipulou cinco objetivos para o programa, conforme apresentado no Quadro 3 abaixo, de forma geral, propunham estimular os funcionários a se envolverem em ações socialmente responsáveis, mudando os hábitos, estabelecendo um compromisso com a conservação do meio ambiente e contribuindo para a diminuição da desigualdade social.

- | |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"> a) Desenvolver uma cultura organizacional de comprometimento ecológico-social, com foco no princípio dos 4 Rs: Reeducação – Redução – Reutilização – Reciclagem b) Reduzir custos de maneira inovadora, criando um clima de não desperdício que deverá refletir, de forma geral, na otimização da operação interna da empresa; c) Fortalecer um clima de “Comunidade”, estimulando a participação co-responsável dos colaboradores para que esta ação estenda-se à vida além da empresa; d) Expandir o marketing social, agregando valor à marca; e, e) Reverter o material reciclável para um projeto de cooperativismo, desenvolvido junto a catadores de lixo, de forma a assegurar a auto-geração de renda destes trabalhadores, possibilitando uma ação Institucional de Responsabilidade Social sem aporte financeiro direto. |
|---|

Quadro 3 – Objetivos do programa de RS da TIC

Fonte: Elaborado pelos autores

De acordo com material de uso interno disponibilizado pela organização, tinha-se como justificativa para a implantação do programa:

“O Projeto de Reciclagem do TIC nasceu da preocupação da empresa em dar um bom exemplo à sociedade, assegurando-se de que seus próprios resíduos tenham uma destinação ambientalmente adequada e socialmente responsável”. (nome da empresa alterado).

Já como missão, tinha-se:

“Desenvolver a coleta seletiva dos resíduos do TIC a partir da reeducação dos colaboradores, implementando mudanças de hábitos que visem reduzir o consumo e o descarte, promover a reciclagem e possibilitar a reutilização deste material como fonte de geração de renda para comunidades de catadores de lixo.” (nome da empresa alterado)

Quanto aos riscos, a organização identificou:

“Não envolvimento do funcionário; Falta de doações; Utilização dos baldes específicos da coleta para outros fins; Recolhimento não periódico do descarte por parte da cooperativa.”

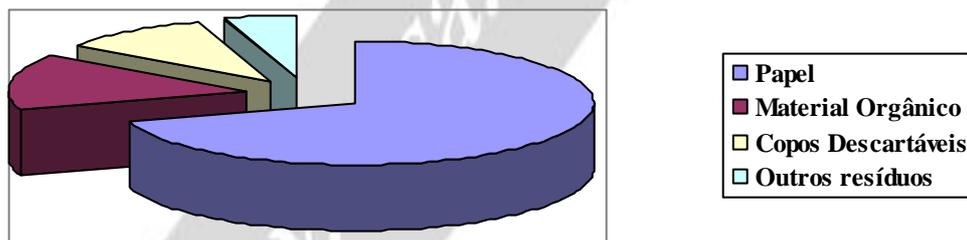
- | | |
|----|--|
| a) | Estimular a motivação do funcionário; |
| b) | Oportunizar a responsabilidade social e o cuidado com o meio ambiente; |
| c) | Despertar a consciência para a coleta seletiva; |
| d) | Fortalecer a imagem da organização junto à sociedade; |
| e) | Reduzir o consumo de papel; |
| f) | Contribuir com a cooperativa adotada. |

Quadro 4 – Ganhos esperados pelo programa de RS da TIC

Fonte: Elaborado pelos autores

Após ter sido concluída esta etapa de planejamento, iniciou-se a segunda etapa, a de execução do programa, uma das primeiras atividades realizadas foi o **conhecimento do tipo de resíduo e do volume gerado**, por meio de um levantamento da quantidade de material descartado diariamente, bem como a identificação do tipo de material que ia para o lixo. Constatou-se que a organização descartava em média vinte e oito sacos de cem litros por dia, desse total, tem-se que:

Gráfico 1. Tipo de resíduo descartado pela empresa diariamente



Fonte: Elaborado pelos autores

Analisando os resultados, a organização optou por trabalhar inicialmente o papel, que representava o maior volume de material gerado e que teria um maior valor na hora do reaproveitamento. Posteriormente a organização fez uma nova campanha, distribuindo canecas de louça entre os funcionários, conscientizando-os a trocarem o copo descartável pela caneca.

Com esta decisão, a organização identificou parceiros que trabalhassem com tal resíduo e que o recolhesse periodicamente. Foi feito um convênio com uma cooperativa que trabalhava com a reciclagem de papel, no convênio, a cooperativa se comprometia em triturar todo o papel recebido antes de qualquer manipulação, tal ação visava garantir a confidencialidade dos documentos que por ventura fossem para o descarte inteiros.

Reservou-se um espaço para que fosse colocado o material a ser entregue para reciclagem. A primeira ação comunicativa aconteceu com um treinamento de sensibilização da equipe de limpeza da organização, para que mudasse a forma de trabalho, ensinando-os a manipular o material da forma correta, separando e armazenando o resíduo. Em tal comunicação, utilizou-se de vídeos e exemplificações, adequando a mensagem ao público-alvo, facilitando o entendimento. Como ação preventiva, a organização adquiriu trituradores

para que os funcionários picotassem o papel antes do descarte, evitando que informações estratégicas ou sigilosas continuassem circulando.

Foram adquiridos coletores, para que o resíduo fosse descartado de forma separada. Adotou-se o padrão de cores da norma 275 do CONAMA (Conselho Nacional do Meio Ambiente), onde:

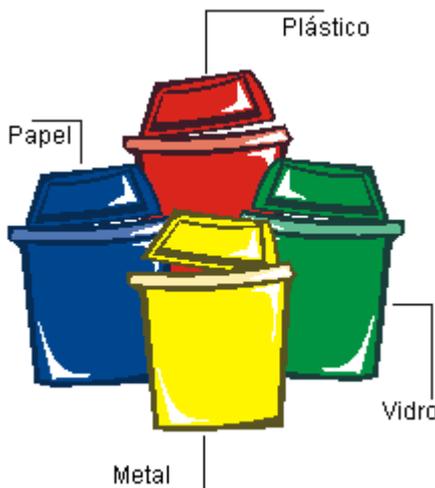


Figura 1 – Padrão
Fonte: Colégio São

de cores do Conama
Francisco (2009)

Realizado o
execução com o
descartado, identificando

planejamento, e iniciada a
conhecimento do que é
parceiros que se
beneficiem do material e sensibilizando a equipe de limpeza, a fase seguinte, composta pela
terceira etapa do processo, foi iniciar a comunicação da ação para os funcionários, os grandes
parceiros para o efetivo sucesso do programa.

Na elaboração da estratégia de *endomarketing*, foram usados como peças de fortalecimento institucional do programa:

- Cartazes, *folders*, e mensagens eletrônicas (*e-mail* e intranet);
- Adesivos, camisas e *bottons*;
- Reuniões e palestras educativas; e,
- Encenações teatrais.

Utilizadas de acordo com a fase de implantação, de forma que aconteceram ações na semana que antecedeu o início do programa, criando um clima de expectativa entre os funcionários. Na semana do programa, de forma educativa, explicando como deveriam ser utilizados os coletores, que tipo de material poderia ser reciclado e alertando para a necessidade de triturar documentos de uso exclusivo da organização antes de descartá-lo. E no período posterior a implantação, para reforçar a importância da participação dos funcionários e estimulá-los a continuar colaborando com o programa, além de prestar contas do volume de material doado.

1. Semana que antecedeu o lançamento do programa

Na semana que antecedeu o lançamento do programa, foram espalhados em pontos estratégicos da organização (locais de passagem e aglomeração de funcionários como corredores de acesso, copa, salas de reunião, etc.) cartazes com as frases abaixo, cada cartaz passava dois dias exposto, quando era trocado por um cartaz com a frase seguinte, as frases traziam a mensagem:

- “O papel que não serve para você, pode ajudar muita gente”;
- “O papel que você iria jogar fora, pode ajudar alguém”;
- “Você sonha com um mundo melhor? Tem gente que sonha apenas com o papel que você joga fora”.

2. Semana de lançamento do programa

A maior parte das ações de *endomarketing* concentrou-se na semana de lançamento do programa. Nos três primeiros dias foram enviadas de forma eletrônica para o *e-mail* dos funcionários (um em cada dia), as mesmas frases que na semana anterior foram expostas nos cartazes, junto com a frase havia uma outra mensagem, e uma figura que remetia à coleta seletiva, conforme Figura 2.

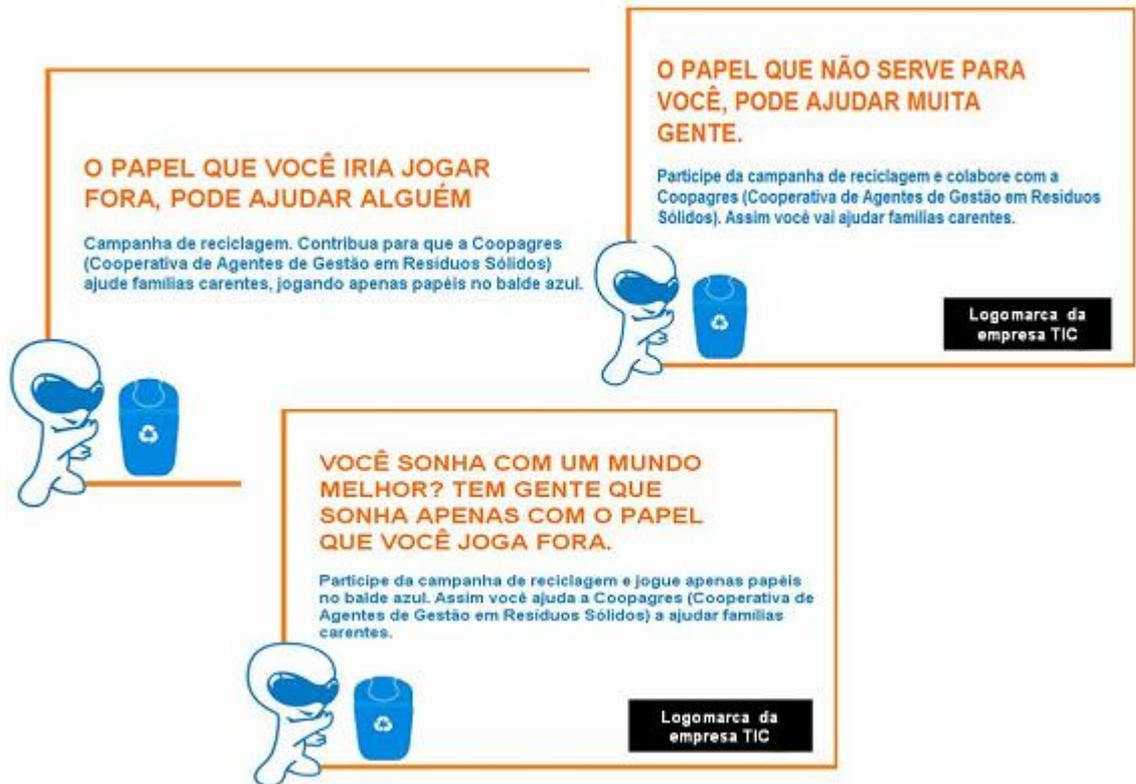


Figura 2 – e-mails de sensibilização

Fonte: Pesquisa Documental

Ao final do terceiro dia foram distribuídos em locais estratégicos da empresa, num horário em que não havia funcionários (fora do expediente), os coletores que seriam utilizados (baldes azuis), conforme Figura 3.



Figura 3 – Coletores distribuídos nas dependências da empresa

Fonte: Pesquisa Documental

No início do quarto-dia, os funcionários foram convidados a participarem da palestra de lançamento do programa, onde estiveram presentes além da diretoria da empresa, as representantes da empresa que reciclariam o material e a equipe de limpeza, conforme texto-convite representado no Quadro 5 abaixo:

“Caros Colaboradores,

Com o alto índice de desigualdade social o Brasil, ações de responsabilidade social são de extrema importância, principalmente quando são praticadas por grandes empresas. Seguindo essa filosofia, a Gerência de Capital Humano está dando início à Campanha de Coleta Seletiva. O objetivo principal é estimular o envolvimento do colaborador em ações de responsabilidade social, além de diminuir o desperdício de papel.

A Campanha de Coleta Seletiva terá início hoje, com uma ação de conscientização para todos os colaboradores, participe da palestra de divulgação que acontecerá às 15h no auditório. É de grande importância a participação geral, para que possamos exercitar a solidariedade e agregarmos valores de responsabilidade social ao TIC.

Contamos com todos vocês!
Atenciosamente,

Gerência de Capital Humano”

Quadro 5 – Convite ao lançamento do programa de coleta seletiva da TIC

Fonte: Pesquisa Documental

Dando continuidade a campanha de conscientização, os funcionários foram surpreendidos no quinto dia pela visita de um ator fantasiado a caráter, que percorreu todas as posições de trabalho, informando a importância do papel de cada um e ensinando que tipo de material poderia ser reciclado, conforme Figura 4 a seguir.



Figura 4 – Encenação teatral nas dependências da empresa

Fonte: Pesquisa Documental

3. Semana posterior ao lançamento do programa

Na semana posterior ao lançamento do programa, foi feito o monitoramento do uso dos coletores pelos funcionários, observando se de fato estavam descartando o papel no coletor correto, o acompanhamento da equipe de limpeza e a mensuração da quantidade de material doado. Com base nas informações, foram sorteadas entre as áreas/setores que melhor estavam utilizando os coletores, camisas e *bottons* com a marca do programa, tendo sido divulgado esse resultado para toda a organização. Ao final da semana foram espalhados novos cartazes nas áreas de maior fluxo, Figura 5.



Figura 5 – Cartaz de manutenção do programa de coleta seletiva
Fonte: Pesquisa Documental

Concluída a terceira etapa, de execução, passou-se para as etapas seguintes, de acompanhamento, mensuração e manutenção. Salientando que estas etapas aconteceram praticamente em paralelo, nas etapas de acompanhamento e mensuração, os responsáveis pela ação monitoraram o correto uso dos coletores, a manipulação pela equipe de limpeza e o recolhimento pela empresa que reciclaria o material, mensurando todos os números possíveis, criando indicadores que fornecessem uma visão mais gerencial do andamento do programa.

Resumidamente, pode-se representar a implantação do programa de coleta seletiva e gerenciamento de resíduos conforme Quadro 6, que pode ser utilizada como um roteiro:

Etapa	Ação
Planejamento	Definição do objetivo, da missão e da justificativa do programa; Escolha dos responsáveis em conduzir o programa; Definição das etapas e do calendário de realização de atividades; Levantamento dos riscos envolvidos; Mapeamento das interfaces com outras áreas da organização; Identificação dos recursos necessários; Orçamento do custo estimado; e, Conhecimento dos ganhos para a organização.
Execução	Identificação do tipo de resíduo e do volume gerado; Escolha do tipo de resíduo a ser trabalhado; Identificação de parceiros para o programa; Reserva de espaço adequado para armazenar o resíduo; Treinamento da equipe de limpeza; Aquisição de coletores; Definição de estratégia de endomarketing.
Acompanhamento	Monitoração do uso dos coletores; Supervisionamento da manipulação da equipe de limpeza; Recolhimento do material coletado.

Mensuração	Mapeamento da quantidade de material coletado; Definição de indicadores.
Manutenção	Reforço da comunicação junto aos funcionários; Apresentação de resultados; e, Monitoramento dos indicadores.

Quadro 6 – Implantação do programa de coleta seletiva da TIC

Fonte: Pesquisa Documental

6. Conclusões

Se no passado a responsabilidade social era vista como uma vantagem competitiva, na atualidade a necessidade de enxergar além do seu interesse e se comprometer com os entornos e com a sustentabilidade socioambiental é uma questão de sobrevivência.

Criar uma imagem positiva de organização socialmente responsável e transmitir a informação das ações empreendidas ao público de interesse é uma necessidade, as quais podem ser instrumentalizadas por ferramentas de comunicação e marketing, as quais existem em grande quantidade e de forma acessível. Na emergência de se apresentar uma experiência de implantação de um programa de coleta seletiva e gerenciamento de resíduos, foram abordados neste trabalho, através de um estudo de caso, as etapas de implantação e os usos das estratégias de comunicação para propiciar a efetividade do programa.

A partir da análise dos dados expostos, alguns aspectos foram observados. O foco da comunicação é predominantemente descendente, de acordo com a classificação de Rego (1986), tendo como estratégias primordiais as estratégias:

- a) Visuais: intranet, e-mail institucional e cartazes;
- b) Auditivas: reunião e encenação;
- c) Visuais-auditivas: intranet.

Na composição das estratégias percebe-se o uso de texto, imagem e som para difundir as práticas empreendidas. Percebeu-se que as ações de responsabilidade social comunicadas vão por ferramentas como *e-mail*, *folders*, memorandos.

Além dessa ação de coleta seletiva, ainda como projeto ambiental, percebeu-se que a organização ainda adotou uma praça pública e faz ações de redução no consumo de copo descartável estimulando o uso de canecas de louça, além do estímulo ao uso consciente de energia e de ar condicionado. Outras ações de cunho cultural e atividades voluntárias foram identificadas

Acredita-se ter atingido o objetivo deste artigo, ou seja, apresentar uma experiência prática de pesquisa com o entendimento de como uma organização usa os meios de comunicação disponíveis para a construção de uma imagem socialmente responsável, entendendo como esses símbolos e imagens comunicadas contribuem na formação da imagem organizacional. No caso específico, através de uma metodologia qualitativa.

7. Referências

Argenti, P. (2006). *Comunicação empresarial: a construção da identidade, imagem e reputação*. Rio de Janeiro: Campus.

Ashley, P., Coutinho, R., & Tomei, P. (2000). Responsabilidade social corporativa e cidadania empresarial: uma análise conceitual comparativa. In: *Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração*. Rio de Janeiro: ANPAD.

Azevedo, M. (2004). Publicidade cidadã: como comunicar responsabilidade social empresarial. In: *Responsabilidade social das empresas: a contribuição das universidades*, v.III. (pp. 333-385). São Paulo: Peirópolis.

Capriotti, P., Moreno, A. (2007) Communicating corporate responsibility through corporate web sites in Spain. *Corporate Communications*, 12 (3), 221 – 237.

Carroll, A. (1979) A three-dimensional conceptual model of corporate performance. *Academy of Management Review*, 4 (4), 497–505.

Carroll, A. (1991, Jul/Ago). *The pyramid of corporate social responsibility: toward the moral management of organizational stakeholders*. Business Horizons.

Carroll, A. (1999, Set). *Corporate social responsibility: evolution of a definitional construct*. Business & Society, 38 (3), 268 – 295.

Ellet, W. (2008) *Manual de estudo de caso: como ler, discutir e escrever casos de forma persuasiva*. (A. Vieira, Trans.) Porto Alegre: Bookman.

Fischer, R. (2002) A Responsabilidade social da cidadania organizacional. In: *As pessoas na organização*. (pp. 217-231). São Paulo: Gente.

Foladori, G. (2005) *Por una sustentabilidad alternativa*. Uruguai: Colección Cabichui.

Gil, A. (1996) Como elaborar projetos de pesquisa. São Paulo: Atlas.

Godoy, A. (1995, Mai/Jun). Pesquisa Qualitativa: tipos fundamentais. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, 35(3), 20-29.

Harrison, J., Freeman, R. (1999) Stakeholders, social responsibility and performance: empirical evidence and theoretical perspectives. *Academy of Management Journal*, 42 (5), 479-485.

Karkotli, G., Aragão, S. (2004) *Responsabilidade social: uma contribuição à gestão transformadora das organizações*. Petrópolis: Vozes.

Keyton, J. (2005) *Communication & organizational culture*. London: Sage.

IBGE. Disponível em <http://www.ibge.gov.br>. Acessado em 01/09/2009.

INSTITUTO ETHOS. Disponível em: <http://www.ethos.org.br>. Acesso em: 15/02/2009.

Machado Filho, C. (2006) *Responsabilidade social e governança: o debate e as implicações*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning.

Marconi, M., Lakatos, E. (2002) *Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração, análise e interpretação de dados*. São Paulo: Atlas.

Melo Neto, F., Froes, C. (1999) *responsabilidade social e cidadania empresarial: a administração do terceiro setor*. Rio de Janeiro: Qualitymark.

Melo Neto, F., Froes, C. (2001) *Responsabilidade social e cidadania empresarial: a administração do terceiro setor*. Rio de Janeiro: Qualitymark.

Mendonça, J., Gonçalves, J. (2004, Jan/Abr) Responsabilidade social na empresas: uma questão de imagem ou de essência? *Organizações & Sociedade*, 11 (29).

Merriam, S. (1998) *Qualitative research and case study applications in education*. San Francisco: Jossey-Bass.

Morsing, M., Schultz, M. (2006, Out) Corporate social responsibility communication - stakeholder information, response and involvement strategies. *Business ethics: a european review*, 15 (4).

Oliveira, M., Carvalho, A. (2004) *Princípios básicos do saneamento do meio*. São Paulo: Senac.

Oliveira, J. (2008) *Empresa na sociedade: sustentabilidade e responsabilidade social*. Rio de Janeiro: Elsevier.

Patton, M. (2002) *Qualitative research & evaluation methods*. 3 ed. Thousand Oaks: SAGE.

Portal IBASE, disponível em <http://portalibase.org.br>. Acesso em 07/12/2008.

Robbins, S. (2004) *Fundamentos do comportamento organizacional*. São Paulo: Pearson Prentice Hall.

Rego, F. (1986) *Comunicação empresarial, comunicação institucional: conceitos, estratégias, sistemas, estrutura, planejamento e técnicas*. São Paulo: Summus.

Scarlatto, F., Pontin, J. (1992) *Do nicho ao lixo: ambiente, sociedade e educação*. São Paulo: Atual.

Torquato, G. (2002) *Tratado de comunicação organizacional e política*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning.

Triviños, A. (1987) *Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação*. São Paulo: Atlas.