

UNIVERSIDADE ESTADUAL PAULISTA
FACULDADE DE ARQUITETURA, ARTES E COMUNICAÇÃO
CAMPUS DE BAURU
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM COMUNICAÇÃO

Eduardo Ribeiro Ruiz

**GESTÃO DA COMUNICAÇÃO NO ARRANJO PRODUTIVO LOCAL DE
BRINQUEDOS: LARANJAL PAULISTA**

Bauru

2007

Livros Grátis

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

Eduardo Ribeiro Ruiz

**GESTÃO DA COMUNICAÇÃO NO ARRANJO PRODUTIVO LOCAL DE
BRINQUEDOS: LARANJAL PAULISTA**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Comunicação, da Área de Concentração em Comunicação Midiática, da Faculdade de Arquitetura, Artes e Comunicação da UNESP Campus de Bauru, como requisito à obtenção do título de Mestre em Comunicação, sob orientação da Professora Dra. Maria Teresa Miceli Kerbauy.

Bauru

2007

**DIVISÃO TÉCNICA DE BIBLIOTECA E DOCUMENTAÇÃO
UNESP - BAURU**

Ruiz, Eduardo Ribeiro.

Gestão da comunicação no arranjo produtivo local de brinquedos: Laranjal Paulista / Eduardo Ribeiro Ruiz, 2007.

97 f. il.

Orientador: Maria Teresa Miceli Kerbauy.

Dissertação (Mestrado) - Universidade Estadual Paulista. Faculdade de Arquitetura, Artes e Comunicação, Bauru, 2007.

1. Comunicação. 2. Comunicação - Gestão da. 3. Brinquedos - Produção. 4. APL (Arranjo produtivo local). I - Universidade Estadual Paulista. Faculdade Arquitetura, Artes e Comunicação. II - Título.

Eduardo Ribeiro Ruiz

**GESTÃO DA COMUNICAÇÃO NO ARRANJO PRODUTIVO LOCAL DE
BRINQUEDOS: LARANJAL PAULISTA**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Comunicação, da Faculdade de Arquitetura, Artes e Comunicação, da Universidade Estadual Paulista, Campus de Bauru, para obtenção do título de Mestre em Comunicação.

Banca Examinadora:

Presidente: Profa. Dra. Maria Teresa Miceli Kerbauy (presidente)

Instituição: UNESP – Universidade Estadual Paulista

Titular: Prof. Dr. Antonio Carlos de Jesus

Instituição: UNESP – Universidade Estadual Paulista

Titular: Prof. Dr. Aderson Bini

Instituição: UNIP – Universidade Paulista

Bauru, 28 de setembro de 2007.

A minha esposa Lissandra, pela
grandeza de sua paciência, ao meu
filho Yan por me fazer pensar longe e
a minha mãe Lydia pelo incansável
apoio.

AGRADECIMENTOS

A todos da AFABRINQ, principalmente ao Mauro Arruda e Jose Orfeu Neto, pelas contribuições importantíssimas que trouxeram através de conversas e entrevistas.

A todos do SEBRAE-SP, principalmente aos meus gerentes, Paulo Marcelo Tavares Ribeiro, Fabio Ângelo Bonnacci e Luiz Carlos Donda e a amiga Sonia Sofia da Gestão de Pessoas, por entenderem, colaborarem e me permitirem cursar as disciplinas e realizar atividades relacionadas a esta pesquisa em horário de trabalho.

A Profa. Dra. Maria Teresa Miceli Kerbauy, pela orientação, experiências que me foram passadas e principalmente por sua paciência.

A toda minha família, principalmente meu pai, Manoel e ao meu irmão Cláudio, por perdoarem as minhas ausências.

A minha mãe Profa. Dra. Lydia Savastano Ribeiro Ruiz, pela presença constante e sem a qual a conclusão desta dissertação teria sido impossível.

A minha esposa, Profa. Ms. Lissandra Mahnis Ruiz, pela paciência inesgotável, pelo apoio imensurável, pela dedicação e pelo ombro nas horas de desespero.

RUIZ, E. R. **Gestão da comunicação no arranjo produtivo local de brinquedos: Laranjal Paulista**. 2007. 95 fls.

Dissertação (Mestrado em Comunicação). Programa de Pós-Graduação em Comunicação – Faculdade de Arquitetura, Artes e Comunicação da UNESP/Campus de Bauru/SP, 2007.

RESUMO

O objetivo desta pesquisa é analisar a gestão da comunicação, das empresas do Arranjo Produtivo Local (APL) de Brinquedos de Laranjal Paulista e Região, entendida como forma efetiva de aumento da competitividade mercadológica e eficiência empresarial do setor em que atuam. A identificação de eventuais pontos de estrangulamento possibilita o aprimoramento dos processos de comunicação utilizados, bem como a disseminação dos mesmos, junto ao APL. Os dados obtidos através da aplicação de um questionário tornou possível analisar a gestão da comunicação do APL de Brinquedos de Laranjal Paulista e Região, e a sua importância para a melhoria da competitividade mercadológica e eficiência das empresas, minimizando o distanciamento entre os empresários bem como das informações imprescindíveis à atuação do APL. Foram pesquisadas 13 empresas fabricantes de brinquedos porque elas se constituem nas mais atuantes para o APL em questão. Dentre as conclusões obtidas, pode-se evidenciar a inexistência de um setor de comunicação formalmente constituído, a grande preocupação com a comunicação informal distorcida, a percepção da necessidade de melhoria do processo comunicativo, e por fim, a constatação que a comunicação externa adequada às empresas minimiza o distanciamento entre os empresários, aumentando a competitividade e a eficiência empresarial.

Palavras-chave: Comunicação. Comunicação – Gestão da. Brinquedos – Produção. APL (Arranjo produtivo local).

RUIZ, E. R. **Communication management in local producer system (cluster) of toys: Laranjal Paulista.** 2007. 95 f.

Master degree essay (Master degree in Communication). College of Architecture, Arts and Communication, UNESP/Campus of Bauru/SP, 2007.

ABSTRACT

The objective of this research is to analyze the management of the communication, of the companies of local producer system (cluster) of Toys of Laranjal Paulista and Region, understood as form accomplishes of increase of the marketing competitiveness and enterprise efficiency of the sector where they act. The identification of eventual points of strangulation makes possible the improvement of the used processes of communication, as well as the dissemination of the same ones, next to the cluster. The data gotten through the application of a questionnaire became possible to analyze the management of the communication of the cluster of Toys of Laranjal Paulista and Region, and its importance for the improvement of the marketing competitiveness and efficiency of the companies, minimizing the distances enters the entrepreneurs as well as of the essential information to the performance of the cluster. Thirteen companies had been searched manufacturers of toys because they consist in most operating for the cluster in question. Amongst the gotten conclusions, she can yourself be cited the inexistence of a sector of communication formal consisting, the great concern with the distorted informal communication, the perception of the necessity of improvement of the communication process and finally the verification that the external communication adjusted the companies minimizes the distance between the entrepreneurs, increasing the competitiveness and the enterprise efficiency.

Key-words: Communication. Communication – Management. Toys – Production. Cluster.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	12
2	A COMUNICAÇÃO E A INFORMAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES	19
2.1	A necessidade	19
2.2	A comunicação nas organizações.....	23
2.3	A evolução	27
3	GESTÃO DA COMUNICAÇÃO	29
3.1	O processo da comunicação	29
3.2	Cultura organizacional	34
3.3	Inovação organizacional.....	35
3.4	Organização e Comunicação.....	37
3.5	A era moderna e as novas tecnologias de informação e comunicação	41
3.6	A comunicação através de mundos virtuais compartilhados	46
4	O ARRANJO PRODUTIVO DE BRINQUEDOS DE LARANJAL PAULISTA E REGIÃO	48
4.1	O município de Laranjal Paulista	48
4.2	O Arranjo Produtivo Local – APL	56
4.3	O Brinquedo e o mercado	58
4.4	Histórico do APL de Laranjal Paulista.....	61
4.5	Objetivos e Conquistas do APL	63
4.6	Competitividade do APL em relação ao setor	64
5	SISTEMAS DE COMUNICAÇÃO E INFORMAÇÃO NO APL EM ESTUDO ...	65
5.1	Coleta de dados	65
5.1.1	Questionário	66
5.2	Conhecendo a comunicação do APL - Análise dos dados.....	68
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS	76
7	REFERÊNCIAS	79
	APÊNDICE A	90
	ANEXO A	92

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figuras

Figura 1 – As comunicações formais verticais e horizontais	24
Figura 2 – Representação do sistema de comunicação organizacional	26
Figura 3 – O processo de comunicação e as possíveis fontes de “ruídos”	30
Figura 4 – A atividade administrativa e o gargalo da comunicação	38
Figura 5 – Casarão da Fazenda Estrela	49
Figura 6 – Casarão da Fazenda Santo Antônio	49
Figura 7 – Estação da Estrada de Ferro Sorocabana	50
Figura 8 – Ponte ferroviária sobre o rio Sorocaba	50
Figura 9 – Delfino Martins de Mello	51
Figura 10 – Capela de São Luiz Gonzaga	51
Figura 11 – Brasão e Armas do Município de Laranjal Paulista	52
Figura 12 – Vista aérea de Laranjal Paulista – Largo São João e a Igreja Matriz	53
Figura 13 – Dados populacionais de Laranjal Paulista	54
Figura 14 – Mapa de localização geográfica de Laranjal Paulista	55
Figura 15 – Mapa das rodovias e vizinhanças de Laranjal Paulista	55

Gráficos

Gráfico 1 – Funções atribuídas à comunicação	72
--	----

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABRIN – Feira De Brinquedos

ABRINQ – Associação Brasileira dos Fabricantes de Brinquedos

AFABRINQ – Associação dos Fabricantes de Brinquedos de Laranjal Paulista e região

APL – Arranjo Produtivo Local

ARPA – *Advanced Research Projects Agency*

DNS – *Domain Name System*

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

LAN – *Local Area Network* (Rede Local)

MPE's – Micro e Pequenas Empresas

REDESIST – Rede de Pesquisa em Sistemas Produtivos e Inovativos Locais

SEBRAE – Serviço de Apoio as Micro e Pequenas Empresas

TARGET - Pesquisas e Serviços de Marketing Ltda

TIC – Tecnologias de Informação e Comunicação

UNESP – Universidade Estadual Paulista

WAN – *Wide Area Network* (Rede Remota)

1 INTRODUÇÃO

A presente dissertação tem como objetivo estudar o processo e a estrutura da comunicação interna e externa, das mais atuantes empresas que integram um determinado Arranjo Produtivo Local (APL) no sentido de garantir a gestão adequada da comunicação.

A pesquisa em comunicação no entender de Melo (1998, p.20): “[...] compreende o estudo científico dos elementos que integram o processo comunicativo, a análise de todos os elementos relacionados ou gerados pela transmissão de informações, sendo dirigidas a uma única pessoa, a um grupo ou a um vasto público.”.

Segundo Melo (1998, p.20):

É o estudo do comunicador, suas intenções, sua organização, sua estrutura operacional, sua história, suas normas éticas ou jurídicas, suas técnicas produtivas. É o estudo da mensagem e do canal, seu conteúdo, sua forma, sua simbologia, suas técnicas de difusão. É o estudo do receptor, suas motivações, suas preferências, suas reações, seu comportamento perceptivo. É o estudo das fontes, sua sistemática para a recuperação de informações. É, enfim, o estudo dos efeitos produzidos pela mensagem junto ao receptor, a partir das intenções do comunicador.

O conceito de arranjo produtivo busca caracterizar a conformação produtiva composta por atores (não necessária e exclusivamente empresarial e delimitados espacialmente) que se comunicam e interagem de forma cooperativa, segundo óticas distintas (público/privada; econômica/tecnológica), com autonomia na busca de complementaridades voltadas para o aprendizado que levem à inovação visando à capacitação social/empresarial (VILLASCHI e SANTOS, 2000).

A definição de Sistema Local de Produção e APL's é compreendida a partir da visão evolucionista sobre a inovação e a mudança tecnológica. A dinâmica do funcionamento do arranjo relaciona-se a um conjunto de conceitos, tais como: aprendizado, interações, competências, complementaridades, seleção, *path dependences* (dependências de trajetórias

no processo produtivo), etc. O enfoque de APL indica a possibilidade de determinadas regiões inseridas em países emergentes elevarem sua competitividade por meio das inovações incrementais com características específicas do local (CASSIOLATO e SZAPIRO, 2002).

Por esses motivos, surge a questão abordada nessa pesquisa: a dificuldade em estabelecer a gestão da comunicação adequada entre as empresas de um determinado APL, ocasionando muitas vezes, fatores impeditivos para se direcionar ações visando à melhoria da eficiência da gestão empresarial e o aumento da competitividade mercadológica. Tendo como hipótese que a deficiência dos processos de comunicação entre os atores do APL, representados nesta pesquisa pelos fabricantes de brinquedos e pela Associação dos Fabricantes de Brinquedos de Laranjal Paulista e Região (AFABRINQ), resulta na adoção de práticas empíricas, carentes da otimização decorrente da gestão empresarial.

São raros os gestores empresariais convencidos de que a gestão da comunicação deve ser tratada juntamente com o processo de decisão e manejada como uma ferramenta estratégica de gestão empresarial, e assim sendo, não a encaram como um investimento, e sim como um custo (ALTENFELDER, 2007).

Na pesquisa proposta, foram analisados os produtores de brinquedos, compreendidos na região de Laranjal Paulista, cidade do interior do Estado de São Paulo, com tradição na produção industrial de brinquedos de plástico, de reconhecimento internacional.

O primeiro estudo desenvolvido pelo Serviço de Apoio as Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) em APL, foi em 1996 num projeto específico, motivado pelas mudanças observadas na Cadeia Produtiva do leite a partir do início da década de 90. Estas transformações ao ameaçarem a sobrevivência empresarial dos participantes da cadeia, especialmente daqueles de pequeno e médio porte, tornaram oportuna a promoção de iniciativas que visassem, principalmente, o aumento da eficiência técnico-operacional e

gerencial dos negócios do leite, assim como a melhor coordenação entre seus atores, através do aumento da visão inovativa e da melhoria da comunicação (SEBRAE, 2000).

Cadeia Produtiva é entendida como um conjunto de etapas consecutivas pelas quais passam e vão sendo transformados e transferidos os diversos insumos, em ciclos de produção, distribuição e comercialização de bens e serviços.

Arranjo Produtivo Local são aglomerações de empresas localizadas em um mesmo território, que apresentam especialização produtiva e mantém vínculos de articulação /interação /cooperação/ aprendizagem entre si e com outros atores locais, tais como: governo, associações empresariais, instituições de crédito, ensino e pesquisa. Considera-se portanto que o APL é parte de uma Cadeia Produtiva.

Pode-se afirmar, baseado em estudos realizados pelo SEBRAE (2000), que tanto uma Cadeia Produtiva quanto um APL são mais propícios de se desenvolverem num ambiente favorável à interação, à cooperação e a confiança entre os participantes, fatores esses altamente beneficiados pela comunicação entre os atores. Também a ação de políticas tanto públicas quanto privadas pode contribuir para fomentar e estimular a consagração dos APL's, a longo prazo, conforme vem ocorrendo através de projetos desenvolvidos pelo SEBRAE.

Nesta pesquisa procurou-se identificar e analisar os processos de comunicação, como forma de cooperação entre as organizações, que permitem a troca efetiva de experiências e conhecimentos entre as empresas do Arranjo Produtivo Local de Brinquedos da região de Laranjal Paulista, através da otimização da sua comunicação.

A realização desta pesquisa se justifica pelo desenvolvimento que as sociedades contemporâneas apresentam e os seus impactos nos processos localizados. Na era do conhecimento, a emergência do paradigma das Tecnologias de Informação e Comunicação

(TIC) e a aceleração do processo de globalização têm presença significativa sobre a forma como se realiza o desenvolvimento industrial e tecnológico.

Frente às mudanças econômicas e tecnológicas, ocorridas nas últimas décadas, com o advento das TIC's intensificou-se o processo de reestruturação produtiva e de desverticalização das grandes empresas, fatores esses que resultaram na consolidação de um número significativo de Micro e Pequenas Empresas (MPE's) no Brasil. Diante dessas mudanças na estrutura produtiva brasileira pode-se, então, questionar as trajetórias de inserção dessas empresas em aglomerações produtivas locais e, sobretudo as possibilidades dessas desenvolverem inovações. Vê-se por aí a importância e a valorização que deve ser dada à consagração dos APL's.

Conforme já citado anteriormente, o conceito de arranjo produtivo busca caracterizar a conformação produtiva composta por atores (não necessária e exclusivamente empresarial e delimitados espacialmente) que se comunicam e interagem de forma cooperativa, segundo óticas distintas (público/privada; econômica/tecnológica), com autonomia na busca de complementaridades voltadas para o aprendizado que levem à inovação visando à capacitação social/empresarial (VILLASCHI e SANTOS, 2000)

Campos, Cário, e Nicolau (2000) consideram que o desenvolvimento das tecnologias de informação e a conseqüente facilitação do processo de comunicação possibilitaram a administração logística de redes de empresas organizadas em mercados regionais, no âmbito dos blocos econômicos de comércio.

A proposição de políticas para o arranjo deve contemplar, inicialmente, a criação de um espaço para mediação dos conflitos que surgem a partir das demandas de diferentes segmentos do arranjo (ALIEVI e VARGAS, 2001).

Castells (1999, p.497), ao analisar algumas questões sobre a influência das redes nas estruturas sociais emergentes, enfatiza que “redes constituem a nova morfologia

social de nossas sociedades, e a difusão da lógica de redes modifica de forma substancial a operação e o resultado dos processos produtivos e de experiência, poder e cultura”.

O principal fator de eficácia de um APL está relacionado com o seu processo de comunicação na produção de resultados administrativos desejados. Para isso tornou-se necessário o estudo e a análise do processo de comunicação que incluiu o uso de meios de comunicação contemporâneos e seus recursos tecnológicos.

O objetivo da presente pesquisa se explicita na análise da gestão da comunicação. Nas empresas participantes do APL em questão, como forma efetiva de aumento da competitividade mercadológica e eficiência empresarial do setor em que atuam, identificando eventuais pontos de estrangulamento do processo que possibilitariam o aprimoramento dos meios de comunicação utilizados, bem como a disseminação de outros, junto ao APL.

A análise do processo de comunicação visa a melhoria da competitividade mercadológica e eficiência das empresas do APL de Brinquedos de Laranjal Paulista e Região, minimizando o distanciamento entre as empresas, bem como das informações imprescindíveis à atuação do APL.

A metodologia de desenvolvimento do presente trabalho envolve um levantamento de dados empíricos, constituindo uma pesquisa qualitativa, a partir de observações e entrevistas em 13 empresas integrantes do determinado APL e sua associação (AFABRINQ).

Na pesquisa qualitativa, segundo Alves (2007), a especificidade amostral da população é fixada aleatoriamente, sem preocupação com a quantificação, considerando-se os sujeitos essenciais às idéias do pesquisador, sua facilidade de se reunir com os empresários e o tempo disponível para a realização da entrevista. Essas condições foram alcançadas pela vivência do pesquisador na área, em trabalhos realizados junto ao SEBRAE-SP.

Ainda segundo Alves (2007), uma das técnicas bastante utilizadas no trabalho de campo, é a realização de entrevistas onde se busca captar informações diretamente na fala das pessoas diante de uma dada realidade estudada.

A identidade dos empresários entrevistados deve ser mantida sob sigilo conforme a prática adotada em estudos científicos qualitativos. Ao ser entrevistado garante-se antecipadamente seu anonimato (ALVES, 2007).

O aparato metodológico da pesquisa, adequado a questões de comunicação e organização, foi conseguido através da técnica de observação direta intensiva, por meio de questionários e entrevistas.

A observação é uma técnica de coleta de dados que utiliza os sentidos na obtenção de determinados aspectos da realidade. Ela consiste em ver, ouvir e examinar fatos ou fenômenos que se deseja estudar. Esse recurso mostra-se como um elemento indispensável à investigação científica, auxiliando o autor a: “[...] identificar e a obter provas a respeito de objetivos sobre os quais os indivíduos não têm consciência, mas que orientam seu comportamento.” Ao mesmo tempo em que “[...] desempenha papel importante nos processos observacionais, no contexto da descoberta, e obriga o investigador a um contato mais direto com a realidade. É o ponto de partida da investigação social.” (MARCONI & LAKATOS, 1996, p.79).

Em complemento ao trabalho de observação, utiliza-se a técnica de entrevista, cuja natureza voltada à investigação social, colabora de forma marcante no diagnóstico dos problemas de comunicação e gestão das organizações envolvidas.

As informações sobre o tema se aprofundaram através de uma revisão bibliográfica da literatura, publicações editadas por associações de classe, revistas do setor, teses, informações da imprensa especializada e coleta de dados secundários.

No capítulo seguinte, intitulado “A comunicação e a informação nas organizações”, uma abordagem geral sobre a necessidade, presença e evolução da comunicação nas organizações, é encontrada.

O capítulo “Gestão da comunicação” é reservado para o aprofundamento teórico, incluindo a visão de vários autores na questão gestão da comunicação, iniciando no processo de comunicação, passando pelas inovações, chegando ao mundo virtual.

O quarto capítulo detalha o APL de brinquedos de Laranjal Paulista e região, bem como questões de mercado relacionadas a ele.

A coleta e análise dos dados são tratadas no quinto capítulo, incluindo desde o seu planejamento e elaboração dos questionários, passando por sua aplicação e dificuldades encontradas, terminando com a análise comentada dos resultados obtidos.

O capítulo destinado a conclusão da presente pesquisa é o sexto, onde os pontos de estrangulamento da gestão da comunicação, relacionados à competitividade e eficiência empresarial são verificados. O capítulo termina com a constatação da necessidade de uma gestão da comunicação eficiente, minimizando o distanciamento dos interessados e contribuindo para o acesso a informações imprescindíveis.

2 A COMUNICAÇÃO E A INFORMAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES

2.1 A necessidade

A comunicação exerce um extraordinário poder no equilíbrio, desenvolvimento e expansão nas empresas. É uma ação integrada de meios, formas, recursos, canais, intenções, numa abordagem sistêmica da problemática empresarial, época em que os desafios sociais se multiplicam simultaneamente, com uma rápida evolução da tecnologia da comunicação (GIANORDOLI, 2007).

A comunicação é também base para a tomada de decisão organizacional.

A comunicação é uma parte essencial da tomada de decisão organizacional. As decisões podem ser tomadas por indivíduos ou por grupos mas, independentemente de onde são tomadas, as decisões devem basear-se em informação [...] Quando ocorre uma tomada conjunta de decisão, a comunicação torna-se até mais vital. (LITTLEJOHN, 1998, p.317).

Nesse aspecto, Thayer (1976) considera que pessoas e organizações relegam a comunicação a um papel incidental e periférico. No entanto, lentamente essa forma de perceber a comunicação dá lugar a uma comunicação integrada, participante e estratégica para as organizações, sem a qual fica difícil sobreviver na atualidade. Trata-se da comunicação empresarial, organizacional, corporativa ou institucional. Suas denominações são diversas, mas o objetivo é o mesmo, atender as necessidades e especificidades comunicacionais das organizações.

O conhecimento é compartilhado por meio da interação humana pois “A capacitação necessária para compreender e usar os códigos locais pode se dar somente com sua inserção nas redes de relações para participação no processo de aprendizado interativo.” (LEMOS, 1999, p.132). O APL é um exemplo onde a difusão do conhecimento deveria ser realizada.

Nesse sentido, o acesso aos conhecimentos específicos de uma firma, arranjo ou setor, pode explicar em larga medida a intensificação dos esforços para a formação de redes de cooperação no contexto atual, objetivando a criação de uma interação positiva para a absorção dos conhecimentos tácitos existentes (LEMOS, 1999, p.132).

De acordo com Cardoso (2006, p.1125):

[...] as organizações precisam repensar, complementar e aprimorar seus referenciais teóricos e metodológicos tradicionais, formulando e disseminando estratégias que levem em conta os processos comunicacionais como suportes eficazes e competentes para o agir e existir delas... A comunicação desempenha, portanto nesse processo de mudanças gerenciais e organizacionais num ambiente de complexidade, um papel significativo, pois envolve a troca consciente de mensagens entre interlocutores, sendo fator essencial de convivência e elemento determinante das formas que a sociabilidade humana assume.

Segundo Thayer (1976), são seis as funções aplicadas da comunicação: informação, instrução, de mando, de influência, persuasão e integração.

A função informativa está diretamente relacionada com a importância da informação na vida das pessoas e nas organizações. A informação básica possibilita a sobrevivência e o alcance de objetivos através do processamento de informações a respeito do indivíduo bem como do meio ambiente.

Nas empresas, a informação é a base para a tomada de decisão, estabelecimento de metas, análise de gargalos administrativos e ainda no monitoramento do desempenho.

É fundamental que os membros de uma organização conheçam as informações a respeito dos resultados esperados, sobre o monitoramento de suas atividades e realizações, sobre as ferramentas que dispõem nas realizações de suas atribuições e as conseqüências da variação de desempenho (THAYER, 1976).

De acordo com Drucker (1998), a comunicação e a informação são consideradas sob aspectos diferentes, opostos e interdependentes, considerando que a comunicação é percepção e enquanto informação é lógica.

No passado, a maior dificuldade era retirar das comunicações, repletas de percepção, um pouco de informação. Atualmente, a dificuldade é encontrar informações com conteúdo comunicativo (DRUCKER, 1998).

Mais e melhores informações tampouco resolverão os problemas das comunicações. Pelo contrário, quanto maior for o volume das informações, maior será também a necessidade de comunicações que funcionem e sejam eficazes. Quanto mais eficaz for, mais impessoal e formal se tornará o processo informativo; mais ele separará os seres humanos e com isso exigirá um empenho a parte, mas também muito mais intenso, para restabelecer o relacionamento através das comunicações. A eficácia do processo informativo dependerá cada vez mais da nossa capacidade de comunicar-nos. Na falta de comunicação eficaz (a situação atual) a revolução informativa não conseguirá informar. Tudo que conseguirá fazer será fornecer dados. (DRUCKER, 1998, p. 500).

Não se pode negar o poder da informação, contudo ela depende da comunicação adequada para que o receptor obtenha informação e conhecimento.

As funções relacionadas ao comando e a instrução, são mais difundidas nas organizações formais, contudo os membros dessas organizações tem critérios para considerar uma mensagem de comando como autorizada. Bernard (apud Thayer, 1976, p. 228) sugere quatro critérios para validação de mensagens de instrução ou comando:

Uma pessoa pode aceitar uma comunicação como autorizada apenas quando, simultaneamente, entende a comunicação; acredita que não é incoerente como os objetivos da organização; acha que é compatível com seus interesses pessoais; e é capaz mental e fisicamente, de agir de acordo com ela.

Ainda, segundo Thayer (1976), os administradores utilizam as comunicações instrutivas ou de comando visando a efetividade e o desempenho do seu funcionário,

admitindo que quanto mais a pessoa sabe sobre o que fazer, quando, onde e como fazê-lo, mais eficaz será seu desempenho.

Persuasão é o processo de afetar o pensamento ou o comportamento do receptor, satisfazendo o emissor, já a influência é considerada uma tentativa a longo prazo também de afetar o receptor, porém de forma que não lhe seja adversa. Influência e persuasão são aptidões comunicativas as quais mais importam as capacidades conceituais e as atitudes que as técnicas. Dessa forma existem dois meios de afetar o receptor: física e comunicativamente. Assim de uma forma, não agressiva, para influenciar é utilizar a comunicação (THAYER, 1976).

“Nas organizações, a efetividade de um administrador depende de sua competência em persuadir outros indivíduos.” (VIER, 2002, p. 28).

Por outro lado, a realidade das relações exige das pessoas uma capacidade cada vez maior de integração. Portanto, quando um indivíduo entra em contato com outro, busca principalmente informações que confirmem as relações situacionais estabelecidas e que permitam a integração e a perpetuação do seu sistema psicológico, cujo desenvolvimento se dá por meio de experiências comunicativas (VIER, 2002, p. 28).

Segundo Thayer (1976), as organizações possuem diversos interesses na função integrativa da comunicação, entre elas o comprometimento, minimização de conflitos, manutenção do sistema informativo, relações horizontais e verticais e melhorar a relação homem-máquina.

Portanto, a comunicação que aparentemente demonstra simplicidade e obviedade de seu significado e processo, se torna um emaranhado de subprocessos simultâneos envolvendo o emissor e o receptor.

2.2 A comunicação nas organizações

Em virtude da grande necessidade da comunicação nas organizações, o ponto inicial para o seu entendimento se dá a partir de uma análise de sua ocorrência interna, pois assim como o homem, as organizações também precisam se adaptar de acordo com suas necessidades.

De acordo com Vier (2002, p.47),

A comunicação tem um papel fundamental na vida de qualquer indivíduo, capacitando-o a adaptar-se ao meio ambiente e adaptando o meio ambiente a suas necessidades e interesses. Dessa forma a comunicação possibilita ao homem fazer e sentir-se parte do mundo, de forma reflexiva e participativa.

As organizações funcionam como sistemas vivos compostos de duas maneiras: a primeira é a transformação de recursos do meio ambiente em produtos ou serviços e a segunda, é a coleta de dados do meio ambiente e das partes internas da própria organização na tomada de decisão em busca de seus objetivos. Por outro lado, a existência da organização está relacionada à forma de como as pessoas são administradas, o que depende basicamente da comunicação (THAYER, 1976). Para o autor existe uma relação íntima e clara entre pessoas, comunicação, relacionamento e organizações.

Em outras palavras “Em busca de sobrevivência e crescimento, as organizações buscam estabelecer, manter, explorar ou alterar algumas relações situacionais entre si e o meio ambiente. O que pode ser alcançado por meio da comunicação entre suas partes internas e delas com partes do seu meio ambiente.” (VIER, 2002, p.49).

“A comunicação impulsiona a organização em direção de suas metas. A inexistência do processo inviabilizaria qualquer organização. A partir da comunicação pode-se criar organizações planejadas de pessoas comprometidas, cada uma a seu modo, num esforço comum.” (APONI, 1997 apud VIER, 2002, p. 50).

O processo de comunicação organizacional é composto de canais de comunicação, os quais levam a mensagem a todos os interessados, e, os fluxos que são seguidos para que essa mensagem chegue ao seu destino.

Os canais podem ser formais ou informais. Os formais geralmente são de fluxo vertical, pois seguem a hierarquia organizacional e em geral se relacionam com as tarefas a serem realizadas. Os informais se movem em qualquer fluxo, horizontal ou vertical, não obedecem à hierarquia e satisfazem as necessidades sociais dos interessados, facilitando a realização das tarefas. As comunicações formais verticais e horizontais estão relacionadas na Fig. 1, de acordo com Chiavenato (1999b, p. 537).



Figura 1 – As comunicações formais verticais e horizontais
Fonte: Chiavenato (1999b, p.537)

O conceito geral de comunicação organizacional no Brasil, data dos anos oitenta em diante. Até esta data, as atividades eram percebidas e desenvolvidas de forma isolada, por departamentos e profissionais sem qualquer tipo de vinculação.

Historicamente cinco fases na evolução do conceito de comunicação organizacional são registradas.

A primeira etapa é considerada até a década de setenta, onde as atividades eram fragmentadas e residuais. A partir dessa época, inicia-se a implantação de uma cultura de comunicação, fruto do surgimento dos primeiros profissionais da área oriundos dos cursos de comunicação, caracterizando a segunda fase. No final da década de setenta, na terceira fase, há a ênfase nos valores do associativismo e da solidariedade. A quarta fase tem seu início nos anos oitenta, quando a comunicação ganha status nas organizações e passa a ser uma área de trabalho profissionalizada, principalmente com a vigência do regime democrático, que exigiu uma postura das organizações mais estratégica e posicionada. A última etapa, acontece na década de 90. O conceito de comunicação organizacional se consolida e passa a ser visto como estratégico para as organizações, constituindo-se um processo integrado que orienta o relacionamento com os públicos organizacionais internos e externos (BUENO, 2003; GAUDÊNCIO, 2002 apud REIS, 2005)

O sistema proposto por Kunsch (2003 apud REIS, 2005), sugere que os elementos da teoria de comunicação sejam aplicados ao processo de comunicação organizacional, já que as organizações são fontes emissoras de informação através das comunicações que podem ou não causar o efeito desejado na forma como foram concebidos. Esse sistema é chamado de composto de comunicação organizacional, que permite à organização se relacionar de forma mais otimizada com os públicos organizacionais internos e externos.

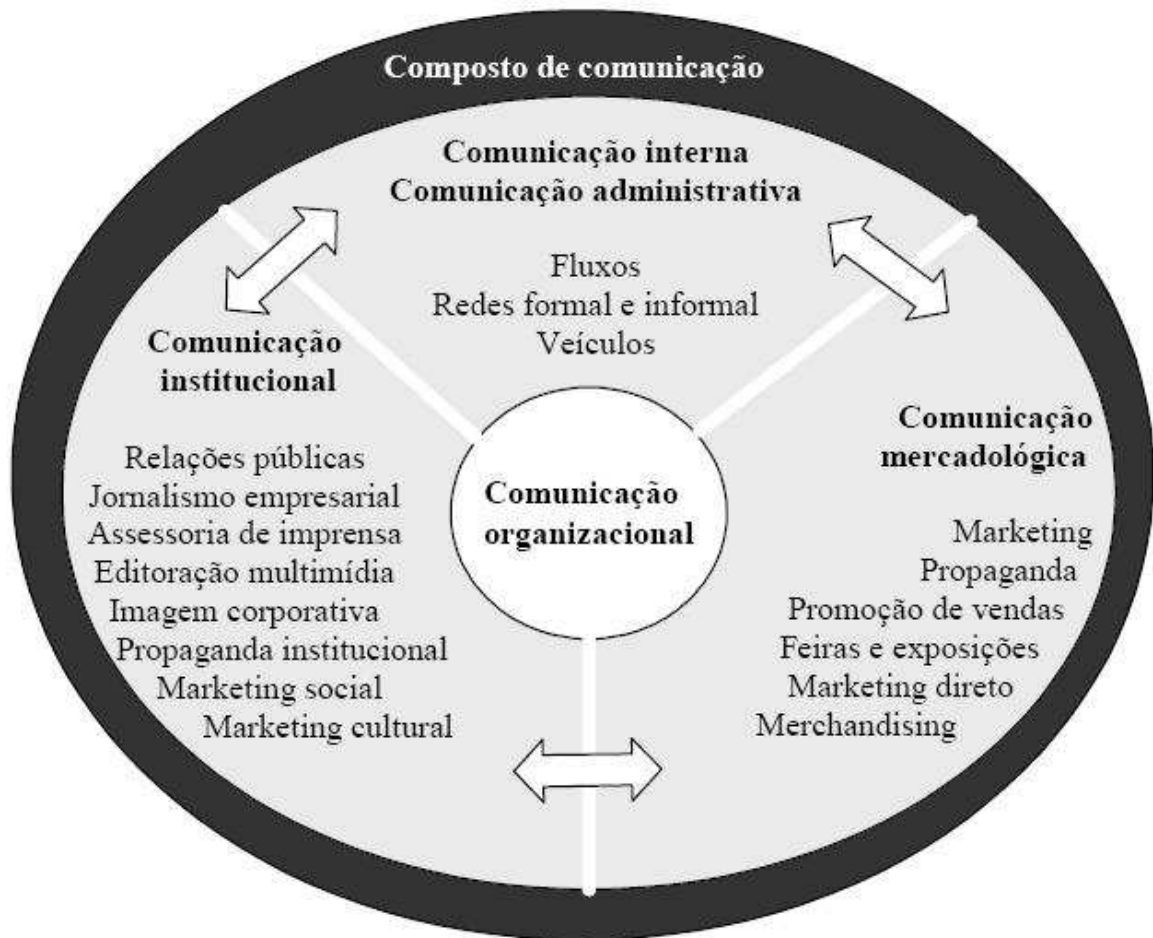


Figura 2 – Representação do sistema de comunicação organizacional
 Fonte: Reis (2005, p.28)

A comunicação que se processa dentro da organização, no âmbito das funções administrativas é entendida como comunicação administrativa, a qual permite viabilizar todo o sistema organizacional, por meio de uma confluência de fluxos e redes (REIS, 2005).

Comunicação interna deveria ser um setor planejado, com objetivos definidos, que viabiliza toda a interação entre a organização e seus funcionários, utilizando para isso o processo de comunicação.

A comunicação mercadológica é responsável pelas ações voltadas para os objetivos de mercado, se encarregando dos meios comunicação conquistando e fidelizando o consumidor e os públicos-alvos.

A comunicação institucional constrói a imagem e a identidade corporativa, enfatizando o lado público das organizações, através de uma personalidade corporativa com credibilidade. É a comunicação institucional que viabiliza a missão, visão, valores e filosofias da organização.

Bueno (2003 apud Reis, 2005) considera que a comunicação empresarial caminha no sentido de se transformar em um processo de inteligência empresarial onde os profissionais tornam-se gestores de informações. Segundo ele, a comunicação deixou de ser um mero conjunto de atividades, desenvolvidas de maneira fragmentada, para constituir-se em um processo integrado que orienta o relacionamento da empresa ou entidade com todos os seus públicos de interesse.

Portanto, dado ao volume de informações disponíveis na atualidade, a gestão da comunicação torna-se também estratégica para a formação da imagem das organizações, e, todos os elementos que compõem o seu sistema de comunicação devem estar sob as diretrizes de uma mesma política.

2.3 A evolução

Nas últimas décadas, diante das transformações que ocorreram em todo o mundo, decorrentes do processo de globalização, dos avanços tecnológicos e de mudanças no capitalismo, as organizações, por questões de sobrevivência, tem procurado novas formas de relacionamento.

A globalização e a internacionalização das decisões mudaram radicalmente o cenário onde as empresas atuam. Para atender a essas mudanças, as empresas tiveram que se reestruturar, tornando-se mais ágeis (GIANORDOLI, 2007).

A empresa, para sobreviver, precisa adotar uma cultura que abranja todos os níveis de seus diferentes públicos de relacionamento, tais como funcionários, comunidade, imprensa, sindicatos, dentre outros, compartilhando com os mesmos a visão, as informações e responsabilidades (GIANORDOLI, 2007).

De acordo com Torquato (1986, p.77), “A comunicação dá continuidade a um conceito de empresa, harmonizando interesses, evitando a fragmentação do sistema, promovendo internamente a sinergia negocial e, externamente, comportamentos e atividades favoráveis à organização.”.

A tecnologia facilitou o processo de disseminação das informações, tanto para dentro como para fora da empresa. Desta forma enfatiza-se a importância das novas ferramentas tecnológicas na área da comunicação (TORQUATO, 2007).

3 GESTÃO DA COMUNICAÇÃO

A gestão da comunicação nas empresas mudou nos últimos anos como consequência do aumento da competitividade dos mercados, passou a ser reconhecida como estratégica em uma sociedade produtora e receptora de uma imensa quantidade de informações, constantes e em tempo real (REIS, 2005).

As propostas de gestão empresarial, visando a sobrevivência empresarial, perante o citado aumento da competitividade dos mercados, devem ser embasadas em conhecimento e compreensão mais profundos da organização, incluindo a sua estratégia de atuação. Para que haja esse conhecimento e compreensão, é necessário fazer um estudo da cultura organizacional, já que alguns elementos não são perceptíveis à primeira vista (CANÊU; GOULART JUNIOR e LUNARDELLI, 2006).

O entendimento dos padrões culturais pode contribuir para a melhor compreensão das ações e reações que ocorrem na empresa, identificando-se os elementos que precisam ser revigorados. A revitalização organizacional, de acordo com Canêu, Goulart Junior e Lunardelli (2006), substitui o modelo burocrático, imobilista, frustrante e sufocante, através da inovação e criatividade.

Por outro lado, a inovação, que além de necessária, mostra outros caminhos no processo comunicacional, tornando menores as distâncias entre as empresas.

3.1 O processo da comunicação

Schermerhorn, Hunt e Osborn (1999), descreve o processo de comunicação conforme abaixo (Fig. 3).

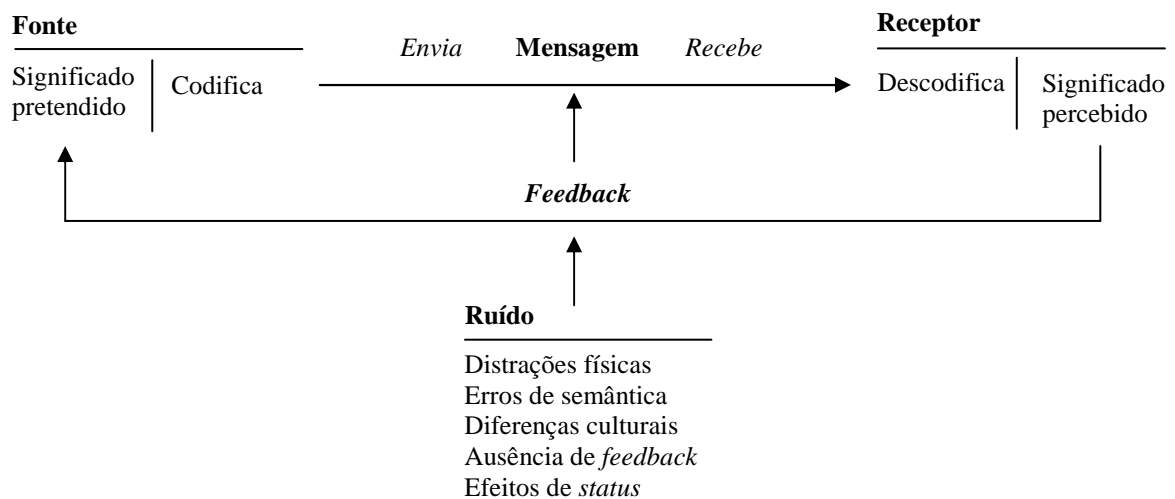


Figura 3 – O processo de comunicação e as possíveis fontes de “ruídos”
 Fonte: Adaptado de Schermerhorn, Hunt e Osborn (1999).

Os itens básicos na comunicação são emissor, mensagem, canal, receptor e feedback, os quais são detalhados na seqüência.

O emissor tem uma idéia que deseja transmitir ao receptor, para isso, codifica essa idéia em mensagem e a transmite, esperando que seu significado seja captado e entendido pelo receptor.

Codificação é o processo através do qual o emissor transforma a sua idéia em mensagem. Para isso ele escolhe códigos, palavras, expressões e ou símbolos que possam expressá-la convenientemente, que tenham um significado adequado correspondente à sua idéia. Por outro lado, o processo através do qual o receptor traduz a mensagem, atribuindo-lhe um significado correto aos códigos, é chamado de decodificação.

A comunicação pode se efetuar verbalmente e não verbalmente, por meio de canais.

A comunicação verbal é aquela que se manifesta através da mensagem falada ou escrita. No caso da comunicação verbal escrita, seu conteúdo passa a ter um caráter formalizado, significando que há um registro da mensagem, de valor histórico. A partir do

momento em que situações e circunstâncias são registradas, seja manuscrevendo, datilografando ou digitando, conteúdos para jornais, revistas, documentos, internet, contratos e outros, tudo se transforma em dados históricos.

Comunicação não verbal é aquela que se manifesta por expressões corporais, entendidas pela mímica facial e gestos do corpo. Essa comunicação é bem mais complexa, pois, nem sempre se consegue controlar a involuntariedade dos movimentos corporais. É comum que ao se ter uma idéia, o corpo a transmite antes mesmo de verbalizá-la. Os gestos e posturas corporais que se assume enquanto se fala, são fundamentais para uma comunicação completa, clara, eficaz e objetiva. Os movimentos do corpo dão forma àquilo que se diz. Outra forma de comunicação não verbal é representada pelos símbolos. Eles são responsáveis por uma comunicação rápida e instantânea, sendo muito utilizados em ambientes que oferecem riscos, como áreas de fábricas, sistema viário de trânsito, além de escritórios e edifícios.

Schermerhorn, Hunt & Osborn (1999) descreve dois tipos de canais, o formal e o informal e como utilizá-los para se obter a comunicação eficaz.

O canal formal de comunicação segue a cadeia de comando, encaminhando as comunicações ponto a ponto, seguindo a hierarquia de autoridade na organização. Por isso são autoritários, atendendo somente um aspecto de uma série muito mais ampla de responsabilidades de comunicação, no ambiente de trabalho.

Os canais informais de comunicação se criam a partir dos relacionamentos interpessoais, são emergentes e podem afetar substancialmente o fluxo das informações dentro das organizações. Um canal informal comum nas empresas é o boato – notícia que circula na boca do povo, de origem desconhecida, não oficial. Esses boatos conseguem transmitir informações com mais rapidez e eficiência e geralmente com maior impacto do que os canais formais. Eles oferecem oportunidade de interação social na troca de informações.

Mas, do lado negativo, os boatos também podem transmitir informações incorretas ou fora de hora, sob a forma de rumores e insinuações, podendo prejudicar organizações e pessoas (CONTRERA, 2005).

Feedback é o processo de retorno, retroalimentação da informação ao emissor através do qual transmissores e receptores eliminam a imprecisão da comunicação melhorando com isso o seu processo.

Porém, a existência dos citados elementos não garante que a comunicação se estabeleça de maneira eficaz.

A comunicação pode ser imaginada como um processo ou fluxo. Problemas de comunicação ocorrem quando existem barreiras nesse processo. As principais barreiras à eficácia da comunicação são listadas abaixo.

Uma barreira muito significativa que interfere na eficácia da comunicação é o ruído. O receptor precisa ignorar algumas mensagens que recebe, tendo em vista não poder reagir a todos os sons ou gestos, mesmo que os perceba. Às vezes no processo de afastamento do que não interessa, acaba-se também ignorando o que interessa. Dessa maneira, um empresário que rotule toda ordem de “urgente”, pode qualificar os funcionários como lentos em sua resposta, quando houver realmente uma emergência.

O receptor necessita avaliar a fonte, não aceitando toda mensagem da maneira em que ela aparece. Antes de tudo, deve-se conferir a fonte de onde a mensagem se origina, sabendo-se se ela é confiável ou não, dessa forma torna-se possível verificar uma possível distorção ao invés de ser interpretada com exatidão.

As palavras, os atos e os fatos, são percebidos de acordo as habilidades perceptivas do receptor, ou seja, com os valores e as pressões ambientais nele exercidas. Exemplo: Ao se cumprimentar um funcionário por ter terminado determinada tarefa dentro do prazo estabelecido, pode-se gerar um sentimento de orgulho e de realização. Todavia se o

grupo ao qual pertence o citado funcionário acredita que o cumprimento do prazo é um sinal de “média com o chefe”, o funcionário poderia deliberadamente começar a retardar o término da tarefa, visando restabelecer a identidade com o grupo.

As palavras também são símbolos e como tal, podem ter significados diferentes para pessoas diferentes e em situações diferentes. Para uma comunicação eficaz, o sentido simbólico das palavras deve ser exatamente igual para o transmissor e o receptor. Exemplo: A palavra brinquedo para uma criança normalmente significa diversão enquanto para sua mãe pode significar uma fonte de prazer ou uma forma de carinho para seu filho. Por outro lado, a mesma palavra para um empresário do setor de brinquedos, pode significar um produto e conseqüente lucro.

Como sinais não-verbais incoerentes, têm-se, por exemplo, o tom da voz, as expressões faciais e as posturas do corpo, que podem ajudar ou atrapalhar a comunicação. Por exemplo: a “cara feia” decorrente de uma discussão pode perdurar em outras atividades do dia, causando muitas vezes um desconforto desnecessário.

O lado emocional também é muito influente, pois qualquer que seja a emoção: raiva, medo, ansiedade entre outras, que domine momentaneamente um funcionário, pode afetar a sua interpretação à ordem recebida.

Etnocentrismo é a tendência a considerar seu grupo étnico ou sociedade superior aos demais. Essa forma de desrespeitar as diferenças culturais constitui um fator que dificulta a comunicação.

A ausência de feedback, ou seja, quando não há retorno direto e imediato do receptor, também constitui um entrave à comunicação, pois a comunicação num só sentido, apesar de ser mais rápida e confortável para o transmissor, é menos eficaz.

As diferenças entre os níveis hierárquicos de autoridade, por sua vez, criam um especial de entrave à comunicação, criando um fluxo restrito de comunicação entre os níveis

mais baixos até os mais altos. Para se evitar o recebimento de informações tendenciosas ou filtradas, de modo que a informação seja mais favorável ao receptor, as pessoas em níveis mais altos precisam criar uma relação de confiança com as dos níveis mais baixos. As pessoas têm mais probabilidade de se comunicar bem com outras em quem confiam.

3.2 Cultura organizacional

Uma das correlações do termo cultura é a organização empresarial, onde a cultura permeia intensamente as relações de comunicação e a comunicação interage com ela (LIMA, 2005).

O termo cultura, surge no século XIII expressando o cultivo da terra, posteriormente, o termo passa se relacionar à faculdade de desenvolver artes, letras, conhecimentos e ciências. Este sentido figurado do termo vai se concretizar no século XVIII, quando passa a designar a educação do espírito. Usado no singular, ele se reportava à cultura da humanidade, refletindo o universalismo. O termo tem múltiplas referências, desde o senso comum para qual a cultura se refere às artes, às ciências, à literatura, à erudição, à instrução, englobando conhecimentos, objetos e capacidades que determinadas pessoas tem. Natureza e cultura são inseparáveis e o homem é tanto produtor de cultura quanto produto dela (LIMA, 2005).

A expansão da civilização ocidental intensificou os contatos entre diferentes culturas, com inúmeras diversidades. Segundo Lima (2005), o termo subcultura é largamente utilizado para designar essas diversidades. Desta forma se identificam em cultura ocidental, brasileira, nordestina, gaúcha, étnica, de imigrantes, entre outras.

Já Srour (2005), se refere à cultura como sendo um conjunto de representações mentais, universo simbólico de uma sociedade ou organização concretas. Considera que a cultura organizacional pode ser abordada de duas perspectivas: uma ideal e outra real. À existência dessas duas perspectivas se devem ambivalências e ambigüidades que podem ser percebidas nas empresas e organizações.

Por outro lado, Fleury (2005), busca compreender a cultura das organizações dentro do contexto sociocultural no qual ela se insere.

3.3 Inovação organizacional

As atuais mudanças nos mercados, nas tecnologias e nas organizações, evidenciam a necessidade de gerar e absorver informações, pois em um ambiente totalmente competitivo, o conhecimento obtido através do aprendizado interativo e a conseqüente geração de inovações, se tornam interessantes.

Segundo Lemos (1999), existem dois tipos de inovação: a radical, como o desenvolvimento e introdução de um novo produto, processo ou forma de organização da produção inteiramente nova, e, a incremental, referendo-se à introdução de qualquer tipo de melhoria em um produto, processo ou organização da produção dentro de uma empresa, sem alteração na estrutura industrial.

Os diferentes aspectos da inovação a tornam um processo complexo, interativo e não linear. Combinados, tanto os conhecimentos adquiridos com os avanços na pesquisa científica, quanto às necessidades oriundas do mercado levam a inovações em produtos e processos e a mudanças na base tecnologia e organizacional de uma empresa, setor ou país, que podem se dar tanto de forma radical como incremental (LEMOS, 1999).

Chega-se a conclusão que a inovação é um processo complexo pois uma empresa não inova sozinha, já que as fontes de informações, conhecimentos e inovação podem se localizar tanto dentro, como fora dela. Também é um processo interativo, pois necessita ser realizado com a contribuição de variados agentes econômicos e sociais que possuem diferentes tipos de informações e conhecimentos (LEMOS, 1999).

Outro aspecto notório e que deve ser levado em consideração quando se está tratando de inovação, é como ela ocorre no tempo, e isso nos dias atuais, é percebido com muito mais propriedade. Lemos (1999, p.127), salienta que:

O fato é que o processo de inovação aumentou consideravelmente sua velocidade nas últimas décadas. A aceleração da mudança tecnológica é de tal ordem que se nota uma alteração radical no uso do tempo na economia, com uma crescente redução do tempo de produção de bens – por meio da utilização das novas tecnologias, formas organizacionais e técnicas de gestão da produção – e também de consumo de bens – com a planejada diminuição do tempo de vida dos produtos. A necessidade de colaboração, mesmo para grandes conglomerados, torna-se portanto, muito maior, para que se possa acompanhar o ritmo dessas mudanças e não ficar para trás. Dessa forma é que se observa a crescente articulação dentro das empresas e entre estas e outras organizações, em especial as instituições de pesquisa.

Também é necessário analisar como a inovação interfere na Economia, não só com a velocidade acima citada, mas por outro lado, com a facilidade com que a população possa ter acesso a ela. A Economia precisa então estar baseada no conhecimento, de acordo com Lemos (1999, p.129):

A despeito da atual maior visibilidade das informações, alguns autores argumentam que essa fase se caracterizava pelo fácil acesso às informações, mas ponderam que o conhecimento é central, e sem ele não é possível decodificar o conteúdo das informações e transformá-las em conhecimento. [...] Argumenta-se, dessa forma, que os instrumentos disponibilizados pelo desenvolvimento das tecnologias de informação e comunicação – equipamentos, programas e redes eletrônicas de comunicação mundial – podem ser inúteis se não existir uma base capacitada para utilizá-los, acessar as informações disponíveis e transformá-las em conhecimento e inovação.

O tema desenvolvido nesta pesquisa está largamente influenciado pela inovação, pois ela está presente nos APL's e para que consiga ser o eixo de desenvolvimento esperado, há necessidade de entrosamento contínuo entre seus atores, com a existência da confiança entre eles. Esse fator é bastante explorado, segundo Saxenian (1994, apud Lemos, 1999, p. 137), o aspecto confiança, por seu turno, vem sendo apontado como fator crítico para o estabelecimento de relações de cooperação e interação, para que se possa superar as incertezas existentes ao longo do processo de inovação. Ressalte-se que a confiança tem melhores possibilidades de ser promovida em um ambiente comum de proximidade e identidade entre os agentes, como os arranjos locais.

3.4 Organização e Comunicação

Os novos desafios enfrentados pelas organizações, enfatizados nas duas últimas décadas, mudam significativamente o enfoque da comunicação empresarial para uma visão mais estratégica da comunicação, denominada por Cardoso (2006) de comunicação organizacional.

Para Chiavenato (1999b), todas as comunicações dentro da organização devem passar pela comunicação organizacional, onde serão selecionadas e disseminadas. Também considera que a comunicação organizacional é vista de forma estratégica, alinhada ao planejamento estratégico e inserida em qualquer ação organizacional, pois interliga as mensagens entre a administração e as pessoas em busca da excelência do trabalho. Tais conceitos podem ser verificados na Fig. 4.

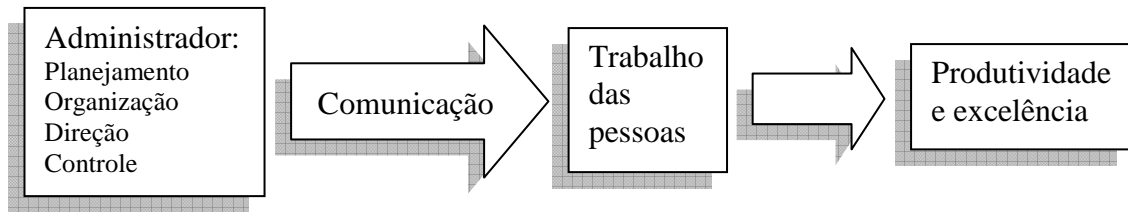


Figura 4 – A atividade administrativa e o gargalo da comunicação
 Fonte: Chiavenato (1999, p. 535)

Por outro lado, a quebra do protecionismo, a mudança do papel do Estado na economia, as privatizações, empresas nacionais se transformando em multinacionais, o Código de Defesa do Consumidor, as empresas virtuais, à sociedade em rede e a era da informação, “tudo isso não permite mais a existência de um modelo arcaico de comunicação, calcado apenas na comunicação de fatos sociais relevantes da organização, objetivo perseguido pela comunicação empresarial tradicional” (CARDOSO, 2006, p.1134).

Para Cardoso (2006), o cenário da complexidade implica, para as organizações, um pensar diferenciado das situações que devem enfrentar para se manter em sucesso em seu ramo de atividade. Ao enfrentar um cenário de rápidas mudanças, fica evidente que a tradicional ferramenta do planejamento empresarial, principalmente o de longo prazo, perde a eficiência, pois se a mudança é constante, ele tem de possuir uma enorme flexibilidade para poder acompanhá-la.

Segundo Cardoso (2006), o papel que se espera da comunicação atual vai mais além. A comunicação deve efetivamente servir de suporte a um modelo de gestão bem estruturado e com capacidade de levar a empresa e enfrentar os desafios cada vez mais competitivos de uma sociedade que se torna mais exigente em qualidade e direitos. “Da comunicação, espera-se que cumpra o seu verdadeiro papel social: o de envolver emissor e o receptor em um diálogo aberto e democrático, em que a estratégia de gestão da empresa seja construída com base em princípios sociais e éticos.” (CARDOSO, 2006, p.1134).

Nessa nova visão, mudam os papéis de quem exerce atividades de comunicação na organização: uma atividade que antes era realizada por especialistas passa a ser realizada de maneira compartilhada por diferentes profissionais. Pode-se afirmar que a comunicação, no ambiente da complexidade, só irá concretizar o seu papel de ferramenta estratégica de gestão quando a empresa criar os verdadeiros canais para que a comunicação realize o seu princípio social básico, ou seja, permitir que todos possam compartilhar idéias, comportamentos, atitudes e, acima de tudo, a cultura organizacional. Esse princípio se expressa por meio de diálogo e da produção de significados (CARDOSO, 2006).

Genelot (2001 apud CARDOSO, 2006, p. 1135) afirma que o mundo atual, caracterizado pela complexidade, não se surpreende com a busca do controle do sistema nervoso das organizações, cuja essência está na informação e na comunicação.

O aumento significativo de uma grande massa de informação que se torna a cada dia disponível às pessoas por diferentes meios tecnológicos não significa o aumento de informações úteis e portadoras de sensações. Pelo contrário, a multiplicação de sinais leva a uma perda da sensação. Aqui se identifica um paradoxo já que a quantidade de informação (dados e sinais) é percebida como ruído (CARDOSO, 2006).

Genelot (2001 apud CARDOSO, 2006), destaca ainda a grande diferença entre a velocidade eletrônica que se processa em frações de segundo pelas tecnologias da informação e a formação de sensação que se dá de forma lenta e requer um diálogo interativo. Conseqüentemente, essa diferença impossibilita o exercício de uma atividade reflexiva sobre os processos informativos. Portanto, para superar esses limites, é necessário reintroduzir a flexibilidade e a temporização nos circuitos eletrônicos sob a forma de mediadores humanos ou, como pondera Genelot (2001 apud CARDOSO, 2006), é preciso deixar de apenas entender os signos de maneira formal para interpretá-los ao nível de uma nova lógica que permita sentir sensações. Ainda que Genelot (2001 apud CARDOSO, 2006), destaque o papel

da informação na sociedade e nas organizações, vê na comunicação o instrumento que dá existência e coerência a qualquer sistema. Somente pela comunicação é possível estabelecer as intersecções e percepções das atividades compartilhadas. Ela é responsável pela “circulação de conteúdos” (GENELOT, 2001 apud CARDOSO, 2006, p. 1137).

Segundo Reis (2005), a comunicação faz parte do processo da organização e suas práticas discursivas e seus membros constroem um complexo sistema de significados. A análise concentra-se no estudo dos significados que surgem por meio das interações pessoais. Considera que a realidade social é construída pelas ações desempenhadas pelas palavras e símbolos, mantida através das experiências comunicacionais e seus significados são promulgados pelo comportamento.

A ênfase na linguagem não é a única característica que aproxima a noção de comunicação como organização do paradigma interpretativo. Outras abordagens que utilizam uma visão holística das organizações, onde a comunicação é um processo constitutivo, incluem exemplos de pesquisa em discurso organizacional, administração de significados, retórica e narrativa, fases do processo de decisão, processo organizacional, entre outros. Todos estes projetos compartilham uma atitude construtivista-interacionista, a qual expressa o caráter constitutivo da comunicação por meio de interações, os quais por sua vez são mediados pela linguagem e permeados pela cultura (CASALI, 2004, apud REIS, 2005, p 34).

A comunicação integrada organizacional representa atualmente um grande desafio para os gestores empreendedores, principalmente pelos altos investimentos e pela busca de resultados financeiros positivos. A gestão da comunicação mercadológica, parte integrante da comunicação organizacional, assume papel de extrema importância na obtenção desses resultados, através da junção do marketing com a comunicação integrada (LUPETTI, 2006).

Portanto, fica claro que não é possível conceber e executar planos, projetos e programas isolados de comunicação organizacional, institucional, mercadológica, de

administração interna ou externa, sem uma estratégia comunicacional que integre todos os setores da organização ou das organizações participantes.

3.5 A era moderna e as novas tecnologias de informação e comunicação

As ferramentas de base eletrônica contribuem sobremaneira para diminuir o tempo necessário para a comunicação, facilitando-a e intensificando-a. De acordo com Lemos (1999), são três os aspectos referentes a estas ferramentas. O primeiro é o avanço na microeletrônica, onde o desenvolvimento do setor de informática, a difusão dos computadores e softwares vem substituir o esforço que antes era demandado pela mão humana. A segunda ferramenta é o avanço nas telecomunicações, com as comunicações via satélite e a tecnologia envolvendo a fibra ótica. Por fim, a junção destas duas ferramentas permite o desenvolvimento dos sistemas e redes de comunicação eletrônica.

Os três aspectos citados, abordados por Lemos (1999) se tornam mais claros a partir das visões de Eager (1995) e de Lévy (1999) sintetizados na seqüência.

Segundo Eager (1995), o telégrafo de Samuel F.B. Morse representa o início das telecomunicações interativas em 1844. A comunicação ponto-a-ponto numa distância limitada que a ferramenta proporcionava, assim como o atual telefone e o tradicional correio, estão longe do que as tecnologias atuais possibilitam: comunicações totalmente portáteis que alcançam virtualmente qualquer ponto do planeta.

Portanto não é difícil entender porque as comunicações chegaram ao mundo dos computadores, possibilitando, com a simples adição de um modem e um *software* de comunicação, obter informações de computadores no mundo todo.

Com a crescente expansão do suporte eletrônico, a comunicação vai deixando de ser escrita e passa a utilizar modernos instrumentos, como vídeos, sítios na Internet e nas intranets, boletins eletrônicos e multimídias. A Internet revoluciona a comunicação empresarial (ALTENFELDER, 2007).

O surgimento da Internet se deu nos Estados Unidos quando equipes de cientistas, financiados pela *Advanced Research Projects Agency* – ARPA (uma organização do ministério da defesa) começaram a pesquisar informações de redes de computadores – dando início a ARPANET – e, desde então, inúmeras pesquisas, experiências e redes têm contribuído para novas conexões e novos recursos. Atualmente a Internet é, de fato, uma rede global, se não universal (EAGER, 1995).

A Internet, o ciberespaço ou a virtualização da comunicação é como o espaço da comunicação aberto pela interconexão mundial dos computadores e das memórias dos computadores (LÉVY, 1999).

Uma das principais funções do ciberespaço é o acesso à distância aos diversos recursos de um computador. Do ponto de vista estritamente técnico, não é mais necessário ter um grande computador local, basta que a potência do cálculo esteja disponível em algum lugar do ciberespaço.

Longe de se uniformizar, a Internet abriga a cada ano mais línguas, culturas e variedade. Cabe-se apenas continuar a alimentar essa diversidade e exercer a curiosidade para não deixar dormir, enterradas no fundo do oceano informacional, as pérolas de saber e de prazer – diferentes para cada pessoa – que esse oceano contém.

Segundo Eager (1995), entrar na rede global é fácil, especialmente porque há um número cada vez maior de fornecedores de serviços funcionando em todos os lugares proporcionando acesso.

O método de acesso à Internet é simples, pois como citado, com um modem um computador se conecta a outro que, por sua vez, se conecta com a Internet, isto é o que se chama *dial-in*.

No caso da conexão direta, ou *dial-up*, um computador se torna fisicamente parte da Internet, recebendo um nome *host* e um endereço de protocolo Internet. Para que haja a comunicação com qualquer computador, mesmo com *software* e sistemas operacionais diferentes do que está se usando, é preciso que se usem comandos que operem nos dois computadores, conhecidos como protocolos e que representam um conjunto de regras que os computadores concordam em obedecer na comunicação da rede. Estes protocolos variam na velocidade de transmissão e recursos de detecção de erros.

Diante deste panorama, o Ciberespaço continua a se expandir porque as pessoas descobriram a utilidade de se enviar informações entre computadores e o processamento em rede possibilitou o compartilhamento de informações e dados e o uso de inúmeros aplicativos de *software*.

Desenvolveram-se as Redes Locais (LANS), desenhadas para servir uma grande quantidade de pessoas em um único local, que utilizam uma arquitetura conhecida como cliente-servidor e distribuem o processamento do computador entre os PCs *desktops* individuais e um computador servidor de arquivo compartilhado.

A extensão da LAN é a WAN, ou Rede Remota (*Wide Area Network*), que possibilita o compartilhamento de dados e informações entre computadores que estão em locais diferentes, através de diversos cabos, conectores, amplificadores e redes com pontes, *gateways*, roteadores, eixos e repetidores, que são ferramentas que direcionam as informações de uma rede para outra.

Para que seja possível o envio de um volume cada vez maior de informações e de serviços que requerem uma enormidade de espaço, os dados têm que passar por um

processo chamado compressão, ou seja, espremer um volume maior de informação em um determinado espaço.

A tecnologia da compressão é essencial para as aplicações que são utilizadas no Ciberespaço, já que o áudio digital, as imagens e os vídeos requerem um volume enorme de espaço.

A quantidade de informação que um fio ou canal pode gerenciar em um dado momento é chamado de *Bandwidth* (largura de banda). A *Bandwidth* de um canal possui uma quantidade definida de “espaço” para transmissão de informação e o tempo é muito caro em uma linha de comunicação, por isso a necessidade de se comprimir ao máximo às informações dentro daquele espaço e transmiti-la o mais rápido possível.

Os novos modems já incorporam os padrões para comunicação que acrescentam a compressão e descompressão de dados.

A rápida proliferação de problemas com os computadores deu origem a um mercado de *software* que detectam vírus. Há uma enormidade de “doenças” criadas pelo homem que causam grandes impactos sobre os computadores.

De acordo com Eager (1995), existem diversos tipos de serviços on-line como:

- Banco de dados;
- Correio eletrônico;
- Fornecedores de informações;
- Grupos de interesse especiais (interação social);
- *Shopping*;
- Busca/Pesquisa; e,
- Fóruns de interesse.

Os serviços comerciais on-line tem impacto significativo no desenvolvimento do ciberespaço e dos métodos pelos quais engaja-se nas comunicações, pesquisa, shopping e diversões.

A primeira experiência que a maioria das pessoas tem com o Ciberespaço, conforme Eager (1995) é através da aplicação de correio eletrônico, o e-mail, que vem a ser um dos vários aplicativos que distribuem comunicações nas redes de computadores.

Segundo Lévy (1999), as funções de troca de mensagens encontram-se entre as mais importantes e mais usadas do ciberespaço. Cada pessoa ligada a uma rede de computadores pode ter uma caixa postal eletrônica identificada por um endereço especial, receber mensagens enviadas por seus correspondentes e enviar mensagens a todos aqueles que possuam um endereço eletrônico acessível através de sua rede.

O e-mail utiliza um método conhecido como *Domain Name System* (DNS) para atribuir nomes e números para computadores e pessoas e se divide em três partes.

Exemplo: *eduardorr@sebraesp.com.br*

Onde:

- *eduardorr* – é o nome do usuário;
- @ – “localizado em” ou “de”;
- *sebraesp.com.br* – endereço de *host* (computador hospedeiro), que também se divide em:
 - *sebraesp* – o nome verdadeiro do *host*;
 - *com* – representação de um ou mais subdomínios (comercial no exemplo); e,
 - *br* – domínio de primeiro nível (Brasil no exemplo).

3.6 A comunicação através de mundos virtuais compartilhados

O ciberespaço permite a combinação de vários modos de comunicação. Encontram-se, em graus de complexidade crescente: o correio eletrônico, as conferências eletrônicas, o hiperdocumento compartilhado, os sistemas avançados de aprendizagem ou de trabalho cooperativo e, enfim, os mundos virtuais multiusuários (LÉVY, 1999).

Pessoas sem nenhum conhecimento de programação podem usar as funções de correio e de conferência eletrônica, ou consultar um hiperdocumento à distância dentro de uma mesma rede.

As pesquisas sobre as interfaces de navegação são orientadas, direta ou indiretamente, pela perspectiva última de transformar o ciberespaço em um único mundo virtual, imenso, infinitamente variado e perpetuamente mutante.

Mais complexo que o simples correio eletrônico, o sistema de conferências é um dispositivo sofisticado que permite que grupos de pessoas discutam em conjunto sobre temas específicos (LÉVY, 1999).

De acordo com Lévy (1999), quando sistemas de indexação e de pesquisa são integrados a elas e todas as contribuições são gravadas, as conferências eletrônicas funcionam como memórias do grupo. Obtêm-se, então, bases de dados “vivas”, alimentadas permanentemente por coletivos de pessoas interessadas pelos mesmos assuntos e confrontadas umas às outras.

Novas formas de organização do trabalho também surgem, que exploram ao máximo os recursos de hiperdocumentos compartilhados, das conferências eletrônicas, do acesso à distância e da teletransferência de arquivos.

Sob o nome de Intranet, são cada vez mais usadas as ferramentas da Internet para a organização interna das empresas ou redes empresariais. Caso seja bem concebida, uma

organização cooperativa do trabalho por rede de computadores também é uma ferramenta de aprendizagem cooperativa.

Há, atualmente, mais de oitenta milhões de computadores pessoais apenas nos Estados Unidos. Esta base instalada de usuários de computadores, provocou um crescimento no número de redes e no volume de serviços on-line. Por exemplo, a Internet conecta, atualmente, mais de 30 milhões de pessoas, e esse número é acrescido de mais dois milhões de novos usuários todos os meses. Há uma disputa em todos os países do mundo pela conexão com o ciberespaço, com envios de satélite de comunicações e instalações de comunicações por cabo e por telefones (EAGER, 1995).

4 O ARRANJO PRODUTIVO DE BRINQUEDOS DE LARANJAL PAULISTA E REGIÃO

4.1 O município de Laranjal Paulista

O surgimento do município de Laranjal Paulista se dá no início do século XVIII, em torno dos grupos de tropeiros que rumavam a Sorocaba. Para passarem a noite, eles se aconchegavam à beira do que chamavam de Ribeirão dos Laranjais. Esses tropeiros ficavam num estabelecimento chamado Pouso de Tropeiros do Ribeirão da Laranja, da freguesia da Santíssima Trindade de Pirapora (futura Tietê), do município de Porto Feliz. Esse estabelecimento foi a célula inicial da cidade originada então do movimento tropeirista do ciclo agropecuário do desenvolvimento econômico do Brasil, hoje bem simbolizado no consagrado Palácio dos Tropeiros que serve de sede à Câmara Municipal.

Outro marco de evolução de Laranjal Paulista foi caracterizado pelo surgimento de grandes fazendas de lavoura de café e algodão e de criação de gado como a de José Antônio dos Reis e seus genros Elias Vaz de Almeida (Fazenda Estrela) e Antônio Rodrigues da Costa (Fazenda Santa Luzia) e mais Antônio Rodrigues da Costa Lima (Fazenda Santo Antônio), bom número deles, com casas de fins de semana e de assistência a festas e solenidades religiosas, construídas a partir de janeiro de 1872, na capela do Ribeirão das Conchas ou dos Braganceiros. Eram fazendas, portanto, fundadas em datas anteriores a 1870. Sobram delas os casarões Estrela (Fig. 5), Santa Luzia e Santo Antônio (Fig. 6) como valioso acervo do patrimônio histórico-cultural da região.



Figura 5 – Casarão da Fazenda Estrela

Construída em meados do século XIX. Atuais proprietários são os filhos de Plínio Gomes e de Lucília de Faria Gomes

Fonte: PARÓQUIA DE SÃO JOÃO BATISTA: 100 Anos. São Paulo: Prol Editora Gráfica. 2004. 428p.



Figura 6 – Casarão da Fazenda Santo Antônio

Construído em meados do século XIX. Atuais proprietários, Benvinda Canale Lulia e Filhos.

Fonte: PARÓQUIA DE SÃO JOÃO BATISTA: 100 Anos. São Paulo: Prol Editora Gráfica. 2004. 428p.

A seguir observa-se a chegada da Estrada de Ferro Sorocabana (Fig. 7 e 8), com a inauguração de sua estação em 1886. A presença da estrada de ferro em uma determinada região, para a época, era muito significativa, pois junto com ela vinham também o progresso, a certeza de melhor escoamento e abastecimento de produtos, além da maior facilidade de deslocamento das pessoas, convergindo para aumentar o potencial humano da cidade.



Figura 7 – Estação da Estrada de Ferro Sorocabana

Em novembro de 1886, foram inauguradas a estação e a ponte ferroviária de Laranjal Paulista. D. Pedro II e D. Tereza Cristina foram recebidos na plataforma da estação (que ficava onde é hoje a prefeitura municipal, a delegacia de polícia e a sede da polícia militar).

Fonte: PARÓQUIA DE SÃO JOÃO BATISTA: 100 Anos. São Paulo: Prol Editora Gráfica. 2004. 428p.

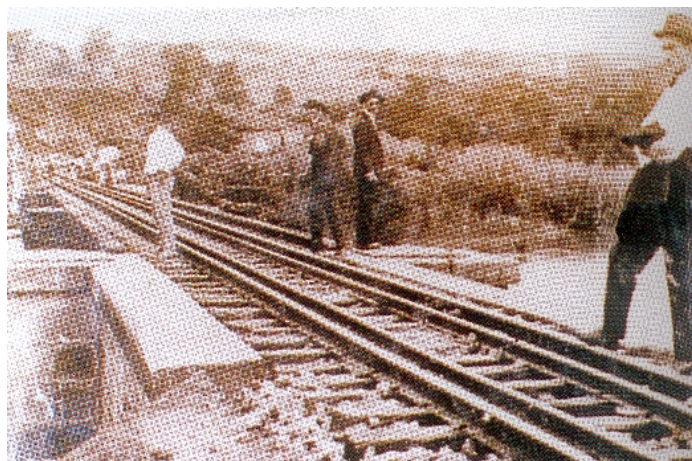


Figura 8 – Ponte ferroviária sobre o rio Sorocaba

Tempos depois foi substituída por outra importada da Inglaterra que está lá até os dias de hoje.

Fonte: PARÓQUIA DE SÃO JOÃO BATISTA: 100 Anos. São Paulo: Prol Editora Gráfica. 2004. 428p.

Tal inauguração propicia a Delfino Martins de Mello (Fig. 9) e sua esposa Gertrudes do Amaral Cardia de Mello, a abertura de duas casas de pensão para servir aos trabalhadores da estrada, tendo assim iniciado a formação do povoado. Este mesmo casal doou um terreno para construção da capela de São Luiz Gonzaga (Fig. 10), bem como a imagem principal do seu acervo. Por essas razões, esse casal é considerado fundador do município de Laranjal Paulista.



Figura 9 – Delfino Martins de Mello

Fundador e grande benfeitor de Laranjal Paulista. Faleceu em 1912 com 71 anos.

Fonte: PARÓQUIA DE SÃO JOÃO BATISTA: 100 Anos. São Paulo: Prol Editora Gráfica. 2004. 428p.



Figura 10 – Capela de São Luiz Gonzaga

A primitiva Capela foi inaugurada em 16 de março de 1897, sob a proteção de São Luiz Gonzaga. Demolida em 1925 dando lugar a igreja Matriz de hoje.

Fonte: PARÓQUIA DE SÃO JOÃO BATISTA: 100 Anos. São Paulo: Prol Editora Gráfica. 2004. 428p.

A partir de 1890, os imigrantes italianos começam a surgir, seguidos dos sírio-libaneses, iniciando-se assim a indústria e o desenvolvimento do comércio, tão bem simbolizados nas três chaminés de fábrica existentes no brasão do município (Fig. 11), idealizado por João José da Silveira Campos (Professor Tutu).



Figura 11 – Brasão e Armas do Município de Laranjal Paulista
Instituído em 23 de dezembro de 1959.

Fonte: PARÓQUIA DE SÃO JOÃO BATISTA: 100 Anos. São Paulo: Prol Editora Gráfica. 2004. 428p.

Após Laranjal Paulista ter sido por longo tempo um simples bairro rural da Freguesia da Santíssima Trindade de Pirapora, foi provisionada em três de agosto de 1811, no município de Porto Feliz, sendo finalmente instituído o Distrito Policial, a partir daí, o Distrito da Paz, em 31 de novembro de 1896. A criação do município de Laranjal Paulista acontece em oito de outubro de 1917 e se torna Comarca somente em 1963.

Hoje Laranjal Paulista é um próspero município em franca expansão, com desenvolvimento gerado em torno da igreja matriz, início da cidade, conforme mostra a figura



Figura 12 – Vista aérea de Laranjal Paulista – Largo São João e a Igreja Matriz
 Fonte: PARÓQUIA DE SÃO JOÃO BATISTA: 100 Anos. São Paulo: Prol Editora Gráfica. 2004. 428p.

Laranjal Paulista pertence à Região Administrativa¹ de Sorocaba e à Região de Governo² de Botucatu. A área total do município é de 387 km². De acordo com o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE (2005), para uma população estimada em 24.025 habitantes em 2005, a densidade demográfica é de 62 hab./ km², abaixo da média do interior do estado de São Paulo. Fica na depressão periférica paulista entre o Planalto Atlântico – região da capital – e o Planalto Ocidental – região de Botucatu. Em algumas partes condicionantes geológicas proporcionam a exploração de recursos minerais (areias/argilas/britas/calcário) empregados na construção civil. Possui média anual do clima é de 23,27°C e precipitação pluviométrica de 1.257,0 mm.

Segundo dados disponibilizados pela AFABRINQ (2006), a região conta com 35 Micro e Pequenas Empresas fabricantes de brinquedos, sendo 13 beneficiadas diretamente

¹ Definida pelo decreto 52.576 para o estabelecimento de níveis de hierarquia funcional, bem como os territórios a ela associados e serve como base para a localização dos diversos órgãos da administração pública estadual.

² Definida pelo decreto n. 22.970 visando novo padrão de organização espacial para a administração pública estadual. Em janeiro de 1987 as duas estruturas foram compatibilizadas, acertando os contornos das duas estruturas.

pelo APL e 15 beneficiadas indiretamente. Também conta com 28 empresas de confecção e quatro empresas de transporte, as quais prestam serviços diretamente ao APL e portanto, também beneficiadas indiretamente.

A figura abaixo (Fig. 13) relata os resultados das pesquisas sobre a população de Laranjal Paulista, realizadas pela TARGET - Pesquisas e Serviços de Marketing Ltda. a pedido do SEBRAE.

Tipo de População	Quantidade
Total	24.681
Urbana	21.967
Rural	2.714
Masculina	12.268
Feminina	12.413
0 - 4 anos	1.873
5 - 9 anos	1.926
10 - 14 anos	1.971
15 - 19 anos	2.058
20 - 29 anos	4.103
30 - 49 anos	6.975
Acima de 50 anos	5.775

Figura 13 – Dados populacionais de Laranjal Paulista
 Fonte: <http://www.sebraesp.com.br>. Acesso em 12/12/2006

Outros dados estatísticos estão disponíveis no ANEXO A.

Laranjal Paulista (Fig. 14) faz divisa ao norte com o município de Piracicaba, a leste com o município de Tietê, a oeste com os municípios de Conchas e Pereiras e, ao sul, com o município de Cesário Lange. É banhada pelos rios Sorocaba e Tietê. Dista 168 km da cidade de São Paulo e 74 km da cidade de Botucatu. As principais vias de transporte são a Rodovia Marechal Rondon, as vicinais Vereador Giovanni Costa e João Hermano Pessin e o Porto Intermodal no vizinho município de Conchas (Fig. 15).



Figura 14 – Mapa de localização geográfica de Laranjal Paulista

Fonte: <http://www.laranjalpaulista.sp.gov.br>. Acesso em 12/12/2006.



Figura 15 – Mapa das rodovias e vizinhanças de Laranjal Paulista

Fonte: <http://www.laranjalpaulista.sp.gov.br>. Acesso em 12/12/2006.

Segundo a Prefeitura Municipal de Laranjal Paulista (2006), a policultura constituída por café, algodão, feijão e milho já foi à base econômica do município. Em 1990 cedeu lugar à pecuária, mas a cana-de-açúcar trouxe algum alento aos pequenos agricultores. Na atualidade esse potencial se assenta na avicultura, na cerâmica e na fabricação de

brinquedos do qual é expressivo pólo nos cenários nacional, ocupando o segundo lugar, perdendo somente para São Paulo, e, internacional ocupando o terceiro lugar, perdendo também para China (BOSCOLO, 2004).

4.2 O Arranjo Produtivo Local – APL

Conforme citado anteriormente, Cassiolato e Szapiro (2002), abordam a definição de Sistema Local de Produção e APL's como compreendida a partir da visão evolucionista sobre a inovação e a mudança tecnológica. A dinâmica do funcionamento do arranjo relaciona-se a um conjunto de conceitos, tais como: aprendizado, interações, competências, complementaridades, seleção, *path dependences* (dependências de trajetórias no processo produtivo), etc. O enfoque de APL indica a possibilidade de determinadas regiões inseridas em países emergentes elevarem sua competitividade por meio das inovações incrementais com características específicas do local.

No âmbito da abordagem de APL discutem-se as possibilidades e as formas de inserção das MPE's na estrutura produtiva com intuito de desenvolverem um sistema de cooperação mútua, explorando as vantagens de aglomeração e de ações coletivas em diversas áreas. As MPE's inseridas em aglomerações setoriais buscam, portanto, estabelecer relações de cooperação e de confiança entre si para consolidarem um ambiente favorável que resulte na formação de uma estrutura produtiva com presença competitiva, flexibilidade e vantagens de economias coletivas (SOUZA e SUZIGAN, 1998).

Um APL se origina pela trajetória histórica de construção de identidades e de formação de vínculos territoriais.

Conforme a definição proposta pela Rede de Pesquisa em Sistemas Produtivos e Inovativos Locais – REDESIST “Arranjos produtivos locais são aglomerações territoriais de

agentes econômicos, políticos e sociais - com foco em um conjunto específico de atividades econômicas - que apresentam vínculos mesmo que incipientes. Geralmente envolvem a participação e a interação de empresas - que podem ser desde produtoras de bens e serviços finais até fornecedoras de insumos e equipamentos, prestadoras de consultoria e serviços, comercializadoras, clientes, entre outros - e suas variadas formas de representação e associação. Incluem também diversas outras instituições públicas e privadas voltadas para: formação e capacitação de recursos humanos (como escolas técnicas e universidades); pesquisa, desenvolvimento e engenharia; política, promoção e financiamento.” (REDESIST, 2006)³.

A REDESIST (2006)⁴ propõe outro conceito sobre APL: “Sistemas produtivos e inovativos locais são aqueles arranjos produtivos em que interdependência, articulação e vínculos consistentes resultam em interação, cooperação e aprendizagem, com potencial de gerar o incremento da capacidade inovativa endógena, da competitividade e do desenvolvimento local. Assim, considera-se que a dimensão institucional e regional constitui elemento crucial do processo de capacitação produtiva e inovativa. Diferentes contextos, sistemas cognitivos e regulatórios e formas de articulação e de aprendizado interativo entre agentes são reconhecidos como fundamentais na geração e difusão de conhecimentos e particularmente aqueles tácitos. Tais sistemas e formas de articulação podem ser tanto formais como informais.”.

No trabalho desenvolvido por Suzigan *et all* (2004), adota-se uma definição geral de Sistema Local de Produção, como um conjunto de empresas de tamanhos variados e com objetivos relacionados, mas não integradas verticalmente. Essas empresas atraem fornecedores e outras indústrias que lhes dão apoio, cujo elo de ligação entre eles é

³ Disponível em <http://www.redesist.ie.ufrj.br>. Acesso em 18/11/2006.

⁴ Disponível em <http://www.redesist.ie.ufrj.br>. Acesso em 18/11/2006.

estabelecido pelas tendências do mercado. Existem também instituições locais que apóiam essas empresas.

4.3 O Brinquedo e o mercado

Para o entendimento do APL objeto de estudo desta pesquisa, torna-se necessário entender a história do brinquedo e a sua transformação em mercadoria.

Um brinquedo é um objeto ou uma atividade lúdica destinado ao lazer, geralmente associado a crianças. Na pedagogia, um brinquedo é qualquer objeto que a criança possa usar no ato de brincar. Alguns brinquedos permitem às crianças se divertirem enquanto ao mesmo tempo as ensinam sobre um dado assunto. Brinquedos muitas vezes ajudam no desenvolvimento da vida social da criança, estimulando a imaginação, a capacidade de raciocínio e a auto-estima, especialmente aqueles usados em jogos cooperativos.

Os brinquedos têm sua origem em cultos e celebrações, tendo perdido aos poucos sua relação com os calendários e ritos coletivos até individualizar-se como mero divertimento. Segundo Oliveira (1989) até o século XVIII eles eram resultantes de um processo de produção que envolvia a cooperação entre pais e filhos, onde a confecção estava sujeita às especializações da época. Era o ferreiro quem fazia bonequinhos de chumbo ou o padeiro quem criava pequenas figuras de açúcar.

A partir do século XIX os brinquedos passam a ser produzidos em escala industrial e não são mais identificados com os homens que o fizeram, mas pela indústria na qual foram produzidos. Os operários dos brinquedos, por sua vez, não se reconhecem no brinquedo. Cada um fez uma parte apenas, acionando máquinas ou instrumentos. Ao final da linha de montagem, o brinquedo não é produto do trabalho de ninguém, especificamente,

embora muitos tenham contribuído para a sua fabricação. Na segunda metade do século XX, vários países criaram leis que proibindo a venda de brinquedos considerados perigosos ou que não possuam claros avisos relatando o seu perigo (OLIVEIRA, 1989).

Durante o 1º Encontro Setorial de Brinquedos, ocorrido em 31 de maio de 2007, em Laranjal Paulista aconteceu a palestra de Synésio Batista da Costa, presidente da ABRINQ que destacou sobremaneira a situação atual do setor de brinquedos concernente ao mercado. Para se situar no mercado de hoje, historiou o que aconteceu há alguns anos.

Em 1995, o então ministro Cyro Gomes reduziu drasticamente a alíquota de importação de brinquedos. Tal fato ocasionou o fechamento, no mesmo ano, de 654 empresas brasileiras que trabalhavam no setor brinqueiro, pois não puderam competir com as indústrias chinesa e americana, que entraram assim no mercado brasileiro. Até antes de 1995, o setor dos brinquedos brasileiros representava 90% do consumo mundial, caindo depois deste fato para 30%.

Visando ampliar a fatia do mercado, a ABRINQ fincou forças para desestimular a importação e assim, antes do ano de 2000 o quilo de brinquedo, que era importado pelo Brasil, era comprado a US\$0.80, passando em 2000 para US\$2.50 e em abril de 2007 chegando a US\$8.11 o quilo.

A ABRINQ também firmou um acordo com o governo chinês, sobre auto limitação da importação dos brinquedos chineses, fato este depois homologado pelo governo brasileiro. Ao mesmo tempo houve uma ação dos portos brasileiros no sentido de dificultar a entrada de brinquedos chineses e americanos no território brasileiro. Pois sabe-se que existem 25 milhões de dólares de guias importação chinesas paradas, impedindo a entrada destes brinquedos no Brasil.

Hoje o ramo está se reerguendo e bastante impulsionado pela Feira de Brinquedos (ABRIN) que ocorreu em março e abril de 2007 em São Paulo, onde os

empresários mostraram propostas novas para continuar crescendo, chegando a 60% do consumo mundial. Em 2006 participaram da feira 5568 lojistas, aumentando para 7263 em 2007.

Ainda para ampliar o mercado brasileiro de brinquedos, o Instituto Brasileiro de Qualificação e Certificação (IQB) continua hoje certificando brinquedos, o que não aconteceu por 90 dias seguidos, por problemas políticos ocorridos no final do ano de 2006.

Hoje existem no Brasil 55 milhões de crianças até 14 anos, consumidoras vorazes de brinquedos, numa média crescente de 12600 crianças nascendo por dia. A estimativa sendo que a criança do sexo masculino permanece, neste mercado cativo, até onze a 12 anos e a do sexo feminino até os 12 a 13 anos, as indústrias do setor de brinquedos só devem pensar em crescimento.

Outro motivo para o aumento deste mercado se refere a mudança que está ocorrendo com as crianças, principalmente com as meninas, pois já se passou a euforia da “overtecnologia” com o videogame, seguido do celular e hoje a menina está retornando ao “quero uma boneca”. Atualmente, ramo bonequeiro corresponde a 40% dos brinquedos em geral, quando há cinco anos atrás correspondia a 28%.

O que é necessário, principalmente em Laranjal Paulista segundo Costa (2007), é mudar o modelo do negócio brinquedeiro, consolidar, sem perder a identidade, respeitando a autonomia de cada empresário. O mercado brasileiro não comporta 318 indústrias de brinquedos, 147 plásticos, 72 bonequeiros e 48 peluceiros. O Brasil é o único país no mundo que possui o ciclo produtivo do brinquedo por completo. Portanto, torna-se necessário um vendedor com várias opções. Um grande comprador só negocia através de intermediador, que detém a comercialização de muitas pequenas e médias empresas.

Uma possível solução seria o fortalecimento do modelo de comercialização conjunta, repetindo, sem perder a identidade, respeitando a autonomia de cada empresário.

Outro fato levantado na palestra proferida no 1º Encontro Setorial de Brinquedos, ocorrido em 31 de maio de 2007, referiu-se ao licenciamento dos brinquedos brasileiros. Sabe-se que 20% do mercado brasileiro, segundo Costa (2007), não possui o licenciamento, mas é uma realidade que deve ser enfrentada, partindo para legalização.

Ainda de acordo com Costa (2007), não existe no mundo nenhum município que tenha o ambiente total de brinquedos como Laranjal Paulista. Também acrescenta que houve indústria brinquedeira, do mesmo município, que cresceu 20% no ano de 2006, fato este inusitado na atualidade. Assim reforça para que os empresários se comprometam e tenham persistência no setor, pois maiores problemas irão surgir em 2007, como por exemplo, em dois de dezembro, quando entrará no mercado brasileiro a venda das TVs digitais, que com certeza competirão no orçamento da família com a compra dos brinquedos para suas crianças (COSTA, 2007).

4.4 Histórico do APL de Laranjal Paulista

A partir da constatação de que a indústria de brinquedos de Laranjal Paulista se mostrava muito importante para o desenvolvimento da região, entidades como o SEBRAE/SP, a Associação Comercial e Industrial de Laranjal Paulista, Sindicatos locais, o poder público e empresários do setor, concentraram esforços em busca do mesmo objetivo, a consagração do APL de Brinquedos. A partir de abril de 2000, iniciou-se a fase de planejamento, onde as parcerias com entidades e fabricantes de brinquedos se mostraram essenciais para o sucesso do projeto, principalmente no sentido de aprofundar o conhecimento do setor de brinquedos de plástico, seus desafios e oportunidades, bem como, identificar possíveis simpatizantes à atividade associativista que estaria sendo proposta para a região.

Em junho de 2000, realizou-se a primeira atividade com ênfase no associativismo, denominada Primeiro Encontro dos Fabricantes de Brinquedos de Plástico de Laranjal Paulista e região, com a participação de 19 empresas e aproximadamente 40 pessoas entre convidados e autoridades locais. Vale destacar, a importante participação do Presidente da Associação Brasileira dos Fabricantes de Brinquedos – ABRINQ, Synésio Baptista da Costa enfatizando a união das pequenas fábricas em torno de um objetivo comum, “concentrar para fortalecer”.

Na ocasião do encontro, foi lançado o programa coletivo de Mobilização Tecnológica, com o objetivo de melhoria tecnológica das empresas. O programa finalizou-se em outubro de 2000, obtendo significativos resultados para empresas, como por exemplo, aumento da capacidade produtiva em mais de 100%, com a modificação no conceito do processo de montagem de boneca, processo antes estático centralizado passando para um processo dinâmico em linha.

Conjuntamente ao programa Mobilização Tecnológica, constatou-se a possibilidade da realização de reuniões quinzenais, para que os pontos fracos fossem discutidos, além de disseminar a cultura do associativismo. Em função disso, ainda em outubro de 2000, iniciou-se o programa Ideal voltado para os empresários das fábricas de brinquedos, com o objetivo de incrementar o perfil de liderança que possuíam e também, reforçar o espírito de equipe.

Em virtude da grande sensibilização dos empresários para o trabalho coletivo, no mesmo mês de outubro de 2000 foi oficializada a AFABRINQ - Associação dos Fabricantes de Brinquedos de Plásticos de Laranjal Paulista e região, com 21 empresas associadas das cidades de Americana, Avaré, Boituva, Itu, Laranjal Paulista, São Manoel e Tietê.

4.5 Objetivos e Conquistas do APL

O objetivo da AFABRINQ é representar seus associados, bem como desenvolver projetos coletivos em prol do APL de Brinquedos em busca do desenvolvimento tecnológico e de gestão, visando à melhora na administração das empresas envolvidas.

Capacitação técnica da mão-de-obra formal e informal, buscando melhorar a qualidade e a produtividade dos produtos fabricados.

Formação de uma Central de Negócios, aumentando o poder de barganha junto aos grandes fornecedores (produtos e serviços), sindicatose outros;

Formação de um Consórcio de Exportação, visando amenizar os efeitos da sazonalidade do mercado de brinquedos (75% das vendas são concentradas no 2º semestre do ano – Dia das Crianças e Natal).

Foram realizadas várias ações objetivando incrementar o espírito associativista. Em parceria com o Senai Mário Amato (Plástico) e Bom Retiro (Confecção) já foram realizadas consultorias tecnológicas envolvendo em torno de 250 pessoas, nas áreas de risco, corte, modelagem e costura de roupas de bonecas; e também em sopro, injeção e roto moldagem na produção de peças de plástico (corpo, membros, brinquedos em geral de plástico). Na Central de Negócios, foi realizada negociação coletiva do PLR (Participação nos Lucros e Resultados), junto ao sindicato dos funcionários para os anos de 1999, 2000 e 2001, bem como a compra coletiva de espaços nas feiras ABRIN 2001, 2002, 2003, 2004 e 2006 em São Paulo e 2ª Bambino 2001 e 2002 em Minas Gerais. As conquistas ainda englobam duas missões internacionais, sendo uma para Nova Iorque nos Estados Unidos da América e outra para Nuremberg na Alemanha.

4.6 Competitividade do APL em relação ao setor

Segundo dados da ABRINQ, o segundo semestre é período de maior movimento de vendas do setor de brinquedos, pois inclui as principais datas nacionais: o Dia das Crianças, que representa 40% do faturamento no ano, e o Natal, cerca de 30%.

Ainda segundo a ABRINQ, atualmente a faixa de brinquedos com preços finais até R\$ 30,00, no Brasil, representa 70% das vendas com tendência de crescimento, garantida pelo aumento do poder de consumo das classes C e D, até então sem participação efetiva nesse mercado.

Tais números demonstram que o APL em estudo caminha de acordo com a tendência de mercado, pois segundo dados da AFABRINQ, as empresas de Laranjal Paulista e região concentram a maioria de sua produção nessa faixa.

5 SISTEMAS DE COMUNICAÇÃO E INFORMAÇÃO NO APL EM ESTUDO

5.1 Coleta de dados

Como existe grande dificuldade em estabelecer uma comunicação adequada e eficiente entre os atores participantes de um determinado APL, ocasionando muitas vezes, fatores impeditivos para se direcionar ações visando à melhoria da eficiência e o aumento da competitividade, e tendo em vista que a cadeia dos fabricantes de brinquedos de Laranjal Paulista, estaria ameaçada por pouca ou inadequada comunicação entre os participantes, foi elaborado um questionário (APÊNDICE A), que foi respondido de forma escrita pelos 13 fabricantes de brinquedos mais atuantes nas atividades desenvolvidas no APL.

Durante um ano e meio foi mantido o contato direto com as empresas em questão, inicialmente na observação e posteriormente na pesquisa de campo, enfrentando e superando inúmeras dificuldades.

Dentre as dificuldades verificadas, constatou-se que as indústrias temiam serem conhecidas e analisadas intimamente. Por diversos motivos observou-se receio e medo de exposição por parte dos empresários. Tal dificuldade foi minimizada com o relacionamento profissional, exercido pelo autor, através SEBRAE/SP.

Outra dificuldade observada referiu-se à escassez de tempo que os proprietários das indústrias dispunham para dar a devida atenção às perguntas e participar das entrevistas solicitadas. Dessa forma, para que a pesquisa se desenvolvesse, foi necessário adequar os horários às possibilidades.

5.1.1 Questionário

Visando elaborar um questionário, que norteasse a coleta de dados para o APL de Laranjal Paulista e região, levou-se em consideração o pressuposto de Parasuraman (1991, apud Chagas, 2000), que afirma que um questionário é um conjunto de questões, feito para gerar os dados necessários para se atingir os objetivos de uma pesquisa. Assim o questionário está ligado ao problema e objetivos da pesquisa, sua hipótese e a população alvo, que são os participantes do APL em questão.

Para motivar e assim obter dos empresários as informações que dispunham com maior grau de fidelidade, considerando que a sua predisposição em responder foi em função do tempo e trabalho envolvidos na elaboração da resposta, de sua habilidade em articular a resposta e da existência de um pré-teste, fora elaborado um questionário onde poderiam responder anonimamente, individualmente ou em pequenos grupos, ainda que as questões contemplassem alguns itens não abertos, e os de resposta aberta, não exigissem nem muito tempo, tampouco muita habilidade para responder.

Outra preocupação levada em consideração foi o fato de que as perguntas tivessem o mesmo significado, tanto para o pesquisador quanto para o respondente, no sentido de se evitar um erro de medição. Assim usou-se uma linguagem adequada e comum ao dia-a-dia dos empresários.

A ordem na qual as perguntas são apresentadas também é importante para o sucesso da pesquisa. Optou-se por iniciar com perguntas gerais e deixar as perguntas específicas para o fim do questionário, conforme orientação de Mattar (1994), evitando-se o “ir e vir”, dando-se uma seqüência lógica ao questionário.

O pesquisador usou o pré-teste (MATTAR, 1994), que foi realizado nos primeiros estágios da pesquisa, quando o instrumento de avaliação ainda estava em

desenvolvimento e funcionou como um ensaio, para se chegar finalmente ao questionário. Com o pré-teste conheceu-se as limitações do instrumento inicial, que constava de questões ambíguas e mal formuladas, com uma proporção razoável de empresários que se recusaram em responder algumas questões, bem como comentários dos próprios empresários e da orientadora.

A seguir, o questionário final foi apresentado para as 13 empresas selecionadas, conforme critérios já citados, chamados aqui de empresas A, B, C, D, E, F, G, H, I, J, K, L e M. As empresas L e M, por motivos não declarados, não responderam ao questionário. Como a diretoria da AFABRINQ é composta por um dos citados empresários, o mesmo, por sua livre e espontânea vontade, optou por responder na visão da associação.

O pesquisador tentou inicialmente obter as respostas do questionário enviando-o por e-mail aos 13 empresários selecionados que participariam da pesquisa e aguardou o seu retorno, dentro do tempo pré-acordado com todos. Como as respostas espontâneas não ocorreram na sua totalidade, após este tempo, houve necessidade de que o pesquisador se dirigisse novamente às empresas, inicialmente por telefone, no sentido de solicitar as respostas ao questionário enviado por e-mail e depois, pessoalmente, para coletar o restante das respostas, sem qualquer interferência, pois os questionários já se encontrariam preenchidos.

O questionário inicia-se então, procurando saber se existe um setor de comunicação na empresa, seguindo-se de perguntas relativas à comunicação interna na empresa. Analisa depois a motivação de todos, para melhorar o processo comunicativo dentro da empresa. O próximo passo a se levar em consideração foi a função da comunicação na empresa, de acordo com Thayer (1976), procurando-se distinguir quais funções são mais utilizadas no APL em questão e verificar quais ações são predominantes, dentro da empresa. Finalmente as últimas questões se referem à comunicação entre as empresas pertencentes ao

mesmo APL, procurando-se verificar qual é a deficiência desta comunicação, como sugerir melhorias, visando o processo tecnológico já citado anteriormente nesta pesquisa e conferindo-se a existência de caso concreto de ação efetivada com a melhoria da gestão da comunicação entre as empresas do APL em questão.

5.2 Conhecendo a comunicação do APL - Análise dos dados

Tornou-se possível analisar o processo de comunicação no APL de Brinquedos de Laranjal Paulista e Região, de forma a entender seus principais problemas e entraves para uma gestão da comunicação que contribua para a melhoria da competitividade mercadológica e eficiência das empresas estudadas.

Ao serem questionados sobre a existência de um setor de comunicação formalmente constituído e com orçamento próprio, foram unânimes em afirmar negativamente, que não possuem na empresa este setor (empresas A, B, C, D, E, F, G, H, I, J e K).

Alguns empresários (empresas A, B, C, D, E, F e H) justificaram a não existência, desse setor, pela diversidade de meios de comunicação interna existentes na empresa, outro (empresa I) elencando que a prioridade da empresa não é criar este setor, ou poucos (empresas J e K), se reportando ao custo que isto significaria, mas, apesar disto, demonstrando interesse em melhorar o processo comunicativo como um todo.

Na AFABRINQ, (empresa G) também não existe este setor formalmente constituído, haja visto a resposta da diretoria: “Não, na associação a comunicação é feita apenas entre os associados, a única comunicação aberta ao público é a distribuição de folders na feira de brinquedos.”.

O questionário tinha também como objetivo conhecer a comunicação interna existente nas empresas. Foram citados, pelos empresários, diversos meios de comunicação interna, entre eles reuniões informativas, murais informativos, departamento de recursos humanos, treinamentos e reciclagens, programa de integração de novos funcionários, e-mail, MSN, telefone, planilhas, relatórios, informativos que são publicados na produção e no refeitório e outros com menor incidência. Todas as empresas pesquisadas disponibilizam, de acordo com a necessidade de cada área (diretoria, administração, pessoal, comercial, marketing ou produção), todos os recursos e meios de comunicação que os funcionários necessitam. Reporte-se aqui a todas as considerações que foram feitas anteriormente, no capítulo da comunicação e a informação nas organizações, na era moderna, ressaltando-se então o uso freqüente entre todos os funcionários, de e-mail, MSN e telefone (todas as empresas), planilhas e relatórios (três empresas), informativos que são publicados na produção e no refeitório (cinco empresas) e outras com menor incidência. As reuniões de trabalho acontecem freqüentemente em todas as áreas já citadas das empresas em questão, quer sejam para discutir o trabalho diário, as dificuldades e as necessidades de mudança.

Querendo-se averiguar a influência da comunicação interna na gestão empresarial, duas respostas interessantes merecem destaque: “[...] agilizando, formalizando, registrando, não ficando apenas em comunicações informais, sem ações” (empresa D) e

Pois se houver falha na comunicação podemos aumentar muito os custos, a tomada de decisões fica comprometida, podemos desagradar os clientes atrasando ou adiantando a entrega dos produtos; pode gerar conflitos internos ou com a cadeia produtiva que a empresa compõe (empresa C).

verifica-se, portanto a contribuição da comunicação na dinâmica empresarial, desde as partes mais internas, como o controle financeiro, até as externas, como o relacionamento com os clientes.

Analisando-se a comunicação interna nas empresas pesquisadas, constata-se que é bastante utilizada, pertence ao dia-a-dia dos funcionários e as empresas procuram disponibilizar equipamentos e conhecimentos na medida do possível, tendo em vista as novas opções que a tecnologia oferece e todos estão conscientes do inter-relacionamento existente entre a comunicação interna e a gestão empresarial.

Outra questão importante para o entendimento da gestão da comunicação está relacionada aos prováveis pontos de estrangulamento existentes na comunicação interna.

Existe a preocupação entre a maioria dos empresários participantes da pesquisa em relação à comunicação informal, pois às vezes ela causa problema quando se transforma em “fofoca” ou idéia vaga, sem continuidade. Para combatê-la, os empresários investem na comunicação direta com os funcionários, quer seja através de informativos, meios eletrônicos ou atividade presencial, de maneira a não deixar lacuna para a proliferação da comunicação informal. Um empresário (empresa E) salienta as “reuniões de corredor”, citando que podem ser proveitosas para “testar a opinião dos outros”.

Ainda outro empresário (empresa C) justifica a comunicação informal para “assuntos rápidos e com grau de pequena importância”.

Outro empresário (empresa I) cita:

A comunicação informal está sempre presente e na medida que ela se torna uma ‘rádio peão’, pode transmitir idéias conflitantes das que deveriam ocorrer. Combatemos essa comunicação procurando informar corretamente todos os colaboradores, mas temos ciência de que essa comunicação informal continua existindo e é prejudicial à empresa.

Na opinião de outro empresário (empresas A), ainda sobre a comunicação informal na empresa:

Avalio de duas formas, a boa quando ajuda a disseminar informações importantes e verídicas da empresa, aonde a comunicação formal não chega. E a ruim, quando as informações são distorcidas ou resultantes de boatos. Infelizmente acredito que a

forma ruim é muito mais utilizada, contudo, embora proporcionemos diversos canais formais abertos, a “rádio peão” tem muita credibilidade.

Observa-se então que o tipo de comunicação informal citado como negativo representa um estrangulamento na comunicação interna da empresa, necessitando ser aperfeiçoado no sentido de que não traga prejuízos para ela.

Uma possível solução está na empresa utilizar uma comunicação formal, simples e objetiva, satisfazendo assim todos os funcionários e desestimulando a comunicação informal.

Uma comunicação bem desenvolvida pelo emissor, captada e compreendida pelo receptor, tem auxiliado a organização a obter o comprometimento dos colaboradores, produtos e processos com qualidade e conquistar novos mercados. Tudo isso só com alguns esforços em torno de uma comunicação interna eficaz. (VIER, 2002, p.110).

A conscientização da necessidade de melhoria do processo comunicativo mereceu destaque nas respostas ao questionário.

Apesar de todos os empresários avaliarem positivamente a necessidade de melhoria do processo comunicativo na empresa, contribuindo na otimização da gestão empresarial, alguns funcionários não se motivam para tanto, ou seja, o proprietário sabe da importância desta melhoria e tenta motivar os funcionários para alcançar seu intento, mas nem todos se sentem motivados para tanto.

Um empresário (empresa J) cita: “Tenho procurado enaltecer os colaboradores que manifestem algum tipo de interesse em melhorar o processo comunicativo, citando o fato em reuniões ou murais.”.

Outro empresário (empresa B) cita:

Na minha visão sim. [...] existem diversos canais formais abertos, o que também considero como uma forma de motivação. Acredito também que da mesma forma que eu, os colaboradores considerem a comunicação como essencial para a eficiência do seu trabalho.

Dentre as empresas pesquisadas nota-se que tanto existem funcionários que se motivam para melhora do processo comunicativo, como aqueles que não se preocupam com isso.

O empresário da empresa “I” cita: “Os colaboradores não se sentem motivados a melhorar. Talvez a gerência precise se conscientizar e estimular melhorias”.

Com a intenção de verificar se o empresário conhece as funções aplicadas da comunicação na sua empresa e analisá-la, foram disponibilizadas diversas opções (seis) para serem escolhidas deliberadamente, além da possibilidade de uma sétima opção em aberto.

Quando questionados sobre qual a função da comunicação na sua empresa, a maioria opta por informar, instruir, influenciar e integrar e a minoria em comandar e persuadir, conforme se pode verificar no Gráfico 1 – Funções atribuídas à comunicação. Isto indica que os empresários entrevistados demonstram que suas empresas se dedicam a formar cidadãos críticos e informados, cuidando de sua educação.

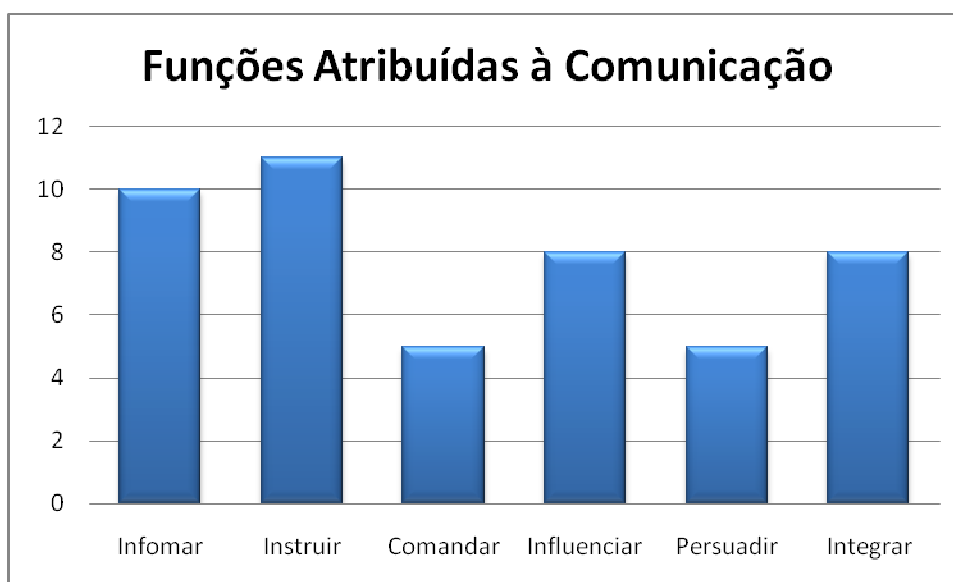


Gráfico 1 – Funções atribuídas à comunicação

A sétima opção, delegar, somente obteve uma avaliação. O ato de delegar está intimamente ligado a incumbir, investir, transmitir e encarregar, concluindo-se que este

empresário (empresa C) usa a comunicação também para transmitir poderes, ações e tarefas para seus funcionários. Todos os outros, por dedução, incluem a delegação nas seis funções já citadas.

Quanto à comunicação externa às empresas a avaliação é de que participam sistematicamente deste processo.

Um empresário (empresa F), quando questionado se sua empresa se comunica com outras empresas, organizações e entidades do mesmo segmento, salienta que: “[...] participamos o máximo das reuniões setoriais feitas pela ABRINQ e até mesmo pela AFABRINQ, também participamos de reuniões do Ciesp. Comunicamos via reuniões, e-mail, telefonemas.”.

Outro empresário (empresa A) complementa:

Acreditamos que um bom relacionamento com o mercado abre muitas portas para nossa empresa. Frequentemente nos reunimos com os associados da AFABRINQ, a nossa associação de fabricantes de brinquedos local. Além das reuniões, utilizamos muito o telefone, o e-mail, o MSN e ocasionalmente a vídeo conferência.

Assim, como estes todos os outros empresários participantes da pesquisa citaram que a comunicação com outras empresas do mesmo segmento, é essencial, onde se discute o mercado, fornecedores e concorrência.

Vier (2002) ressalta que a comunicação externa promove o relacionamento, eleva a produtividade e conseqüentemente a conquista de novos mercados.

A comunicação de uma empresa para com outras do mesmo segmento e sua influência na gestão empresarial, é “sempre positiva, pois temos conhecimento do que está acontecendo no mercado, tendências, inovações, etc.”, segundo o empresário da empresa D. De acordo com a resposta de outro empresário (empresa C): “Importante para sabermos os preços praticados por fornecedores, a concorrência chinesa e com base nisso podermos tomar decisões referentes ao preço de venda e lançamento de produtos.”.

Pode-se afirmar que todos os empresários consultados também avaliam que uma comunicação externa dentro de um mesmo segmento, é de grande valia na otimização da gestão empresarial.

Avalia-se a seguir a comunicação externa entre as empresas pertencentes ao APL de Brinquedos de Laranjal Paulista e região, onde se constata uma insatisfação, por parte dos empresários participantes da pesquisa, com essa comunicação, bem como a carência de melhoria da mesma. Para tanto, nas palavras de um empresário (empresa B) verifica-se:

Avalio como ineficiente! Acredito que se todos estivessem dispostos a realmente ter uma comunicação eficiente, todos ganhariam com isso. Agora a sugestão é difícil, pois tentamos diversas formas, porém sem muito êxito. Acho que a melhor forma é continuarmos a realizar ações em conjunto, ganhando cada vez mais com isso. Assim, aos poucos contaminaríamos cada vez mais empresas.

Outro empresário (empresa K) aponta como solução para melhorar a comunicação externa entre as empresas pertencentes ao APL de Brinquedos de Laranjal Paulista e região: “[...] a comunicação poderia ser melhor se tivéssemos um líder que nos conchamasse para freqüentes reuniões, visitas e feiras. Creio que o SEBRAE, junto com a AFABRINQ estão nos ajudando nesse item.”.

Analisando-se a comunicação externa entre as empresas pertencentes ao APL de Brinquedos de Laranjal Paulista e região, constata-se a necessidade de mudanças na gestão do grupo, o que poderia ser facilitado através de formas de comunicação mais modernas que privilegiem a possibilidade de obter resultados rápidos, a minimização do deslocamento físico, bem como a motivação do grupo, como por exemplo a vídeo conferência com a possibilidade de representantes de entidades como o SEBRAE e ou como a ABRINQ. A vídeo conferência citada refere-se à conferência eletrônica abordada anteriormente, no capítulo da comunicação através de mundos virtuais compartilhados. Também poderiam ser citados a tele transferência de arquivos bem como a Intranet.

Complementando o questionário, ainda na comunicação externa, procura-se obter os possíveis resultados positivos decorrentes da comunicação efetiva entre as empresas pertencentes ao APL em questão, como por exemplo a facilidade ou otimização de alguma ação. Questionado a esse respeito, um empresário (empresa A) salienta que:

Posso citar facilmente vários exemplos, como a nossa participação anual na ABRIN (maior feira nacional de brinquedos), barateando os custos na aquisição dos stands; a nossa missão técnica para Nova Iorque, que só foi possível com o coletivo, a realização dos shows rooms itinerantes e por fim a possibilidade de nos conveniar com o SEBRAE em um projeto de grande expressividade.

Outro empresário (empresa C) complementa:

Na missão para Nova York, foi marcada uma reunião na AFABRINQ com a pessoa do consulado e do SEBRAE/SP responsável pela missão, pois nessa reunião foi tudo decidido porque todos os associados estavam presentes com as pessoas chave da missão.

Constata-se que uma comunicação externa adequada, minimiza o distanciamento entre os participantes, bem como das informações imprescindíveis da atuação do APL, visando à melhoria da competitividade e eficiência empresarial.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao se analisar a gestão da comunicação das empresas do APL de brinquedos de Laranjal Paulista e região, foram identificados eventuais pontos de estrangulamento que interferem no aumento da competitividade mercadológica e eficiência empresarial. A identificação destes pontos é essencial para melhorar o processo de comunicação utilizado.

A existência de um setor de comunicação formalmente constituído e com orçamento próprio, foi negada por todos os empresários participantes da pesquisa.

Alguns empresários justificaram a inexistência desse setor, pela diversidade de meios de comunicação interna existentes na empresa.

Foram citadas diversas formas de comunicação interna, entre elas reuniões informativas, murais informativos, departamento de recursos humanos, treinamentos e reciclagens, programa de integração de novos funcionários, e-mail, MSN, telefone, planilhas, relatórios, informativos que são publicados na produção e no refeitório e outras com menor incidência. Portanto, a comunicação interna, em nível tecnológico, apresentou-se bem desenvolvida, ainda que não existam setores de comunicação formalmente constituídos.

Todas as empresas pesquisadas disponibilizam, de acordo com a necessidade de cada área, todos os recursos e meios de comunicação que os funcionários necessitam.

As reuniões de trabalho acontecem freqüentemente em todas as áreas das empresas em questão, quer sejam para discutir o trabalho diário, as dificuldades e as necessidades de mudança.

Verificou-se também a contribuição da comunicação na dinâmica empresarial, desde as partes mais internas, como o controle financeiro, até as externas, como o relacionamento com os clientes, pois nestas empresas a comunicação interna é realizada, pertence ao dia-a-dia dos funcionários e as empresas procuram disponibilizar equipamentos e conhecimentos, tendo em vista as novas opções que a tecnologia oferece e todos os

empresários pesquisados estão conscientes do inter-relacionamento existente entre a comunicação interna e a gestão empresarial.

Existe a preocupação entre a maioria dos empresários participantes da pesquisa em relação à comunicação informal, pois às vezes ela causa problema quando se transforma em “fofoca” ou idéia vaga, sem continuidade. Para combatê-la, os empresários investem na comunicação direta com os funcionários, de maneira a não deixar lacuna para a proliferação da comunicação informal. Observa-se então que o tipo de comunicação informal citado como negativo representa um estrangulamento na comunicação interna da empresa, necessitando ser aperfeiçoado no sentido de que não traga prejuízos para ela. Uma possível solução está na empresa utilizar uma comunicação formal, simples e objetiva, satisfazendo assim todos os funcionários e desestimulando a comunicação informal.

Apesar de todos os empresários avaliarem positivamente a necessidade de melhoria do processo comunicativo na empresa, contribuindo na otimização da gestão empresarial, muitos funcionários não se motivam para tanto. Dentre as empresas pesquisadas nota-se que tanto existem funcionários que se motivam para melhoria do processo comunicativo, como aqueles que não se preocupam com isso.

Analisando-se a função da comunicação na empresa, a maioria deles optou por informar, instruir, influenciar e integrar e a minoria em comandar e persuadir. Isto indica que os empresários entrevistados demonstram que suas empresas se dedicam a formar cidadãos críticos e informados, cuidando de sua educação e formação.

Sobre a comunicação externa dentro de um mesmo segmento, os empresários participantes da pesquisa citaram que ela é essencial, pois é onde se discute o mercado, fornecedores e concorrência e avaliam que é de grande valia na otimização da gestão empresarial.

A comunicação das empresas pertencentes ao APL de Brinquedos de Laranjal Paulista e região, consoante a visão dos empresários participantes da pesquisa, é deficitária, e faz-se imperativo mudanças na condução do grupo, o que poderia ser facilitado através de formas de comunicação mais modernas que privilegiem a possibilidade de obter resultados rápidos, a minimização do deslocamento físico, bem como a motivação do grupo, como por exemplo a vídeo conferência, com a possibilidade de representantes de entidades como o SEBRAE e ou como a ABRINQ.

A gestão de comunicação eficiente engloba a comunicação externa adequada, minimiza o distanciamento entre os participantes das empresas do mesmo setor, bem como das informações imprescindíveis da atuação do APL, além de contribuir para à melhoria da competitividade e eficiência empresarial, pois a maioria dos empresários consultados citou exemplos de ação que se efetivaram com a comunicação externa adequada.

7 REFERÊNCIAS

ABNT – ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. NBR 6023: Informação e documentação – Referências – Elaboração. Rio de Janeiro, 2002.

ABNT – ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. NBR 10520: Informação e documentação – Citações em documentos – Apresentação. Rio de Janeiro, 2002.

ABNT – ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. NBR 14724: Informação e documentação – Trabalhos acadêmicos – Apresentação. Rio de Janeiro, 2002.

ADORNO, T.W. A indústria cultural. In: COHN, G. (org.) Comunicação e indústria cultural. São Paulo: Nacional, 1977.

ALIEVI, R. e VARGAS, M. Capacitação Tecnológica e Inovação no Arranjo Produtivo Moveleiro da Serra Gaúcha, NT 39 do projeto Arranjos e Sistemas Produtivos Locais e as Novas Políticas de Desenvolvimento Industrial e Tecnológico, J. E. Cassiolato e H. M. M. Lastres (coords.), convênio IPEA, 2001.

ALTENFELDER, R. Comunicação na era moderna. Disponível em <<http://www.aberje.com.br>>. Acesso em 10/02/2007.

ALVES, E. A. Ambiente institucional e a responsabilidade social empresarial na indústria calçadista de Franca: o caso do Instituto Pró-Criança, 269p. Tese (Doutorado) – UFISCAR Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, 2007.

ARAUJO, N., WEDEKIN, I. e PINAZZA, L. Complexo Agroindustrial: o Agribusiness Brasileiro. Agrocere, 1990. 238p.

BARROS FILHO, C. (org.) Ética na Comunicação: da informação ao receptor. São Paulo: Moderna, 1995.

BAUDRILLARD, J. A sociedade de consumo. Lisboa: Edições 70, 1981.

BAUER, M.; GASKELL, G. Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som. Um manual prático. Rio de Janeiro: Vozes, 2002.

BELLUZZO, R. C. B.; FERES, G. G. Recomendações para a padronização na apresentação das dissertações e teses. Bauru: 2002.

BERLO, D. K. O processo da comunicação: introdução à teoria e à prática. Trad. Jorge Arnaldo Santos, 9 ed., São Paulo: Martins Fontes, 1999.

BLUMER, H. A Massa, o Público e a Opinião Pública. In: COHN, G. (org.) Comunicação e indústria cultural. São Paulo: Nacional, 1971.

BOSCOLO, H. Laranjal Paulista 3º Pólo Industrial de brinquedos do Mundo. Revista Brincar, São Paulo, 2004.

CAETANO, J. e RASQUILHA, L. Gestão da Comunicação. 2ed. Quimera Editores, 2005. 232p.

CAMPOS, R.; CÁRIO, S. e NICOLAU, J. Arranjo Produtivo Têxtil-Vestuário do Vale do Itajaí/SC, NT 20 do projeto Arranjos e Sistemas Produtivos Locais e as Novas Políticas de Desenvolvimento Industrial e Tecnológico, J. E. Cassiolato e H. M. M. Lastres (coords.), convênio IE/UFRJ-BNDES/FINEP, 2000.

CANÊO, L. C.; GOULART JR, E. e LUNARDELLI, M. C. F. Contribuições do Psicólogo para a promoção da saúde, qualidade de vida do trabalhador e desenvolvimento das organizações. Bauru: Editora Joarte e Gráfica, 2006. 167p.

CARDOSO, O. O. Comunicação empresarial versus comunicação organizacional: novos desafios teóricos. RAP Rio de Janeiro 40(6), 1123-1144, Nov./Dez. 2006.

CASSIOLATO, J. E. Globalização e Inovação Localizada: Experiências de Sistemas Locais no Mercosul. IBICT/MCT, Brasília, 1999.

CASSIOLATO, J. E. e SZAPIRO, M. Aglomerações geográficas e sistemas produtivos e de inovação. Nota Técnica do Projeto Promoção de Sistemas Produtivos Locais de Micro, Pequenas e Médias Empresas Brasileiras. Rede de Pesquisa em Sistemas Produtivos e Inovativos Locais. Rio de Janeiro. IE/UFRJ, 2002.

CASTELLS, M., A sociedade em rede - A era da informática: economia, sociedade e cultura. Rio de Janeiro: Ed. Paz e Terra, 1999.

CASTRO, V. Comunicação nas organizações, 1998, 72p. Dissertação (Mestrado) – COPPEAD, Universidade Federal de Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 1998.

CHAGAS, A. T. R. O questionário na pesquisa científica. Disponível em <www.fecap.br/adm_online/art11/anival.htm>. Acesso em 29/05/2003.

CHIAVENATO, I. Introdução à teoria geral da administração. Edição compacta. São Paulo: Makron Books, 1999a. 494p.

_____. Administração nos novos tempos. 2 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999b. 710p.

CONTRERA, C. As novas práticas de gestão da comunicação organizacional em face da inserção das tecnologias da informação, 59p. Monografia – USP Universidade de São Paulo. São Paulo, 2001.

DAVIS, F. Comunicação não verbal. Trad. Antonio Dimas, São Paulo: Summus, 1979.

DEFLEUR, JR., M. e BALL-ROKEACH, S. Teorias da comunicação de massa. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editores, 1995.

DIZARD JR., W. A nova mídia – a comunicação de massa na era da informação. Tradução: Antonio Queiroga e Edmond Jorge. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editores, 2000. 324 p.

DRUCKER, P. F. Introdução à administração. São Paulo: Pioneira, 1998. 713p.

EAGER, B. A Super-Rodovia da informação ilustrada. Rio de Janeiro: Axcel Books, 1995. 185p.

ECO, H. Como se faz uma tese. São Paulo: Perspectiva, 1992.

FLEURY, M. T. L. O Arco-íris da cultura, Gestão da Comunicação, São Paulo, Cap 3, Parte I, p.37-44, 2005.

GIANORDOLI, T. A comunicação no processo estratégico das organizações. Disponível em <<http://www.aberje.com.br>>. Acesso em 10/02/2007.

HOHLFELDT, A.; MARTINO, L.C.; FRANÇA, V.V. (org.) Teorias da comunicação: conceitos, escolas e tendências. Petrópolis: Vozes, 2001.

KELLY, C. Arte e comunicação. 2.ed. Rio de Janeiro: Agir, 1978.

LEMOS, C. Inovação na era do conhecimento, Informação e globalização na era do conhecimento, Rio de Janeiro, Cap 5, p.122-144, 1999.

LEMOS, C. e PALHANO, A. Arranjo Produtivo Coureiro-Calçadista de Campina Grande/PB, NT 22 do projeto Arranjos e Sistemas Produtivos Locais e as Novas Políticas de Desenvolvimento Industrial e Tecnológico, J. E. Cassiolato e H. M. M. Lastres (coords.), convênio IE/UFRJ-BNDES/FINEP, 2000.

LÉVY, P. Cibercultura. Editora 34, 1999. 260p.

LIMA, L.C. (org.) A literatura e o leitor: textos de estética da recepção. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1979.

LIMA, S. M. C. Algumas considerações sobre o conceito antropológico de cultura, *Gestão da Comunicação*, São Paulo, Cap 1, Parte I, p.22-24, 2005.

LITTLEJOHN, S. W. *Fundamentos teóricos da comunicação humana*. Rio de Janeiro: Guanabara, 1998. 407p.

LOPES, M.I.V.de. *Pesquisa em comunicação*. São Paulo: Edição Loyola, 2001.

LUPETTI, M. *Gestão estratégica da comunicação mercadológica*. 1 ed. São Paulo: Thomson Learning, 2006. 224p

MARCONI, M de A. LAKATOS, E. M. *Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração, análise e interpretação de dados*. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1996. 231p.

MATTAR, F. N. *Pesquisa de marketing: metodologia, planejamento, execução e análise*, 2 ed, São Paulo: Atlas, 1944.

MELO, J. M. de. *Teoria da comunicação: paradgmas latino-americanos*. Petrópolis, Rio de Janeiro: Ed. Vozes, 1998. 412p.

NASSAR, P e FIGUEIREDO, R. *O que é comunicação empresarial*. São Paulo: Brasiliense, 1995. 92p.

NICOLAU, J., CAMPOS, R. e CÁRIO, S. A Indústria de Software de Joinville: um Estudo de Caso de Arranjo Inovativo Local, NT 40 do projeto Arranjos e Sistemas Produtivos Locais e as Novas Políticas de Desenvolvimento Industrial e Tecnológico, J. E. Cassiolato e H. M. M. Lastres (coords.), convenio IPEA, 2001.

OLIVEIRA, P. de S. O que é brinquedo. São Paulo: Editora Brasiliense. 1989. 76p.

PARÓQUIA DE SÃO JOÃO BATISTA: 100 Anos. São Paulo: Prol Editora Gráfica. 2004. 428p.

PINTO, E. Comunicação para a produtividade. Rio de Janeiro. Quartet, 125p. 1994.

REGO, F. G. T. Comunicação empresarial / comunicação institucional: conceitos, estratégias, sistemas, estrutura, planejamento e técnicas, São Paulo: Sunnus, 1986. 182p.

REIS, P. A gestão da comunicação na sociedade da informação: O caso de uma agência reguladora, 171p. Dissertação (Mestrado) – UFRJ Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2005.

RUDIGER, F. Introdução à teoria da comunicação: problemas, correntes e autores. São Paulo: Edicon, 1998.

SANTAELLA, L. Cultura das mídias. 2ed. São Paulo:Experimento, 2000.

SCHAFF, A. A Sociedade Informática: as conseqüências sociais na segunda revolução industrial. 4ª ed. São Paulo: Editora da UNESP: Brasiliense, 1995.

SCHERMERHORN JR, J.; HUNT, J. G. e OSBORN, R. N. Fundamentos do comportamento organizacional. 2ª ed. Porto Alegre: Bookman, 1999.

SEBRAE Nacional. Metodologia do projeto sistema agroindustrial do leite. Brasília, DF, 1997. 36p.

_____. Metodologia do programa Sebrae: cadeias produtivas agroindustriais. Brasília: SEBRAE/NA, 2000. 56p.

SEVERINO, A.J. Metodologia do trabalho científico. São Paulo: Cortez, 2002.

SILVA, C. A. B. (Coord.). Textos de referência do workshop de repasse da metodologia do projeto “Sistema Agroindustrial do Leite”, Viçosa MG, 1998.

SOUZA, M. C. e SUZIGAN, W. Inserção competitiva das empresas de pequeno porte. Unicamp: Campinas. Relatório de pesquisa, 1998.

SROUR, R. H. Diagnóstico de um disfarce, Gestão da Comunicação, São Paulo, Cap 2, Parte I, p.25-35, 2005.

SUZIGAN, W. et all. Clusters ou sistemas locais de produção: mapeamento, tipologia e sugestões de políticas. Revista de Economia Política, vol 24, num 4 (96), outubro-dezembro de 2004.

THAYER, L. O. Comunicação: Fundamentos e sistemas na organização, na administração, nas relações interpessoais. São Paulo: Atlas, 1976. 375p.

TORQUATO, G. Comunicação Empresarial / Comunicação Institucional: conceitos, estratégias, sistemas, estrutura, planejamento e técnicas. São Paulo: Summus, 1986. 182p.

TORQUATO, G. Comunicação em tempos de crise. Disponível em <<http://www.aberje.com.br>>. Acesso em 10/02/2007.

VARGAS, M. A. Projeto arranjos e sistemas produtivos locais e as novas políticas de desenvolvimento industrial e tecnológico, IE/UFRJ, 2000.

VARGAS, M E ALIEVI, R. Arranjo Produtivo Coureiro-Calçadista do Vale dos Sinos/RS, NT 21 do projeto Arranjos e Sistemas Produtivos Locais e as Novas Políticas de Desenvolvimento Industrial e Tecnológico, J. E. Cassiolato e H. M. M. Lastres (coords.), convênio IE/UFRJ-BNDES/FINEP, 2000.

VIER, S. A. A Comunicação nas organizações contemporâneas: um estudo em empresas da região centro oeste do estado de São Paulo, 2002, 140p. Dissertação (Mestrado) – UNESP Universidade Estadual Paulista, Bauru, 2002.

VILLASCHI FILHO, A. Paradigmas e desenvolvimento: oportunidades e desafios para a economia brasileira. EDUFES, Vitória, 1996.

VILIASCHI, A. e BUENO, F. Elementos dinâmicos do arranjo produtivo madeira/móveis no Nordeste Capixaba - Linhares, NT 24 do projeto Arranjos e Sistemas Produtivos Locais e as Novas Políticas de Desenvolvimento Industrial e Tecnológico, J. E. Cassiolato e H. M. M. Lastres (coords.), convênio IPEA, 2001.

VILIASCHI, A. e PINTO, M. Arranjos Produtivos e Inovação Localizada: o caso do segmento de rochas ornamentais no Noroeste do Estado do Rio de Janeiro, NT 16 do projeto Arranjos e Sistemas Produtivos Locais e as Novas Políticas de Desenvolvimento Industrial e Tecnológico, J. E. Cassiolato e H. M. M. Lastres (coords.), convênio IE/UFRJ-BNDES/FINEP, 2000.

VILIASCHI, A e SABADINI, M. Arranjo Produtivo de Rochas Ornamentais (mármore e granito) no estado do Espírito Santo, NT 15 do projeto Arranjos e Sistemas Produtivos Locais e as Novas Políticas de Desenvolvimento Industrial e Tecnológico, J. E. Cassiolato e H. M. M. Lastres (coords.), convênio I IE/UFRJ-BNDES/FINEP, 2000.

VILLASCHI, A. e SANTOS, E. Arranjo Produtivo Metal-Mecânico/ES, NT 14 do projeto Arranjos e Sistemas Produtivos Locais e as Novas Políticas de Desenvolvimento Industrial e Tecnológico, J. E. Cassiolato e H. M. M. Lastres (coords.), convênio IE/UFRJ-BNDES/FINEP, 2000.

WOLT, M. Teorias da comunicação. Lisboa: Presença, 1987.

<http://www.abrinq.com.br>. Acesso em 12/12/2006.

<http://www.afabrinq.com.br>. Acesso em 12/12/2006.

<http://www.ibge.gov.br/cidadesat/default.php>. Acesso em 12/12/2006.

<http://www.laranjalpaulista.sp.gov.br>. Acesso em 12/12/2006.

<http://www.redesist.ie.ufrj.br>. Acesso em 18/11/2006.

<http://www.sebrae.com.br>. Acesso em 18/11/2006.

<http://www.sebraesp.com.br>. Acesso em 18/11/2006.

APÊNDICE A

Questionário.

Prezado fabricante,

Conforme combinado em nosso último encontro, estou encaminhando o questionário de análise da comunicação das empresas do APL de Brinquedos de Laranjal Paulista e Região, na intenção de identificar gargalos que poderiam estar prejudicando a competitividade mercadológica e a eficiência das empresas, contribuindo para o distanciamento entre os empresários bem como das informações imprescindíveis à atuação do APL.

Certo de sua atenção, agradeço antecipadamente.

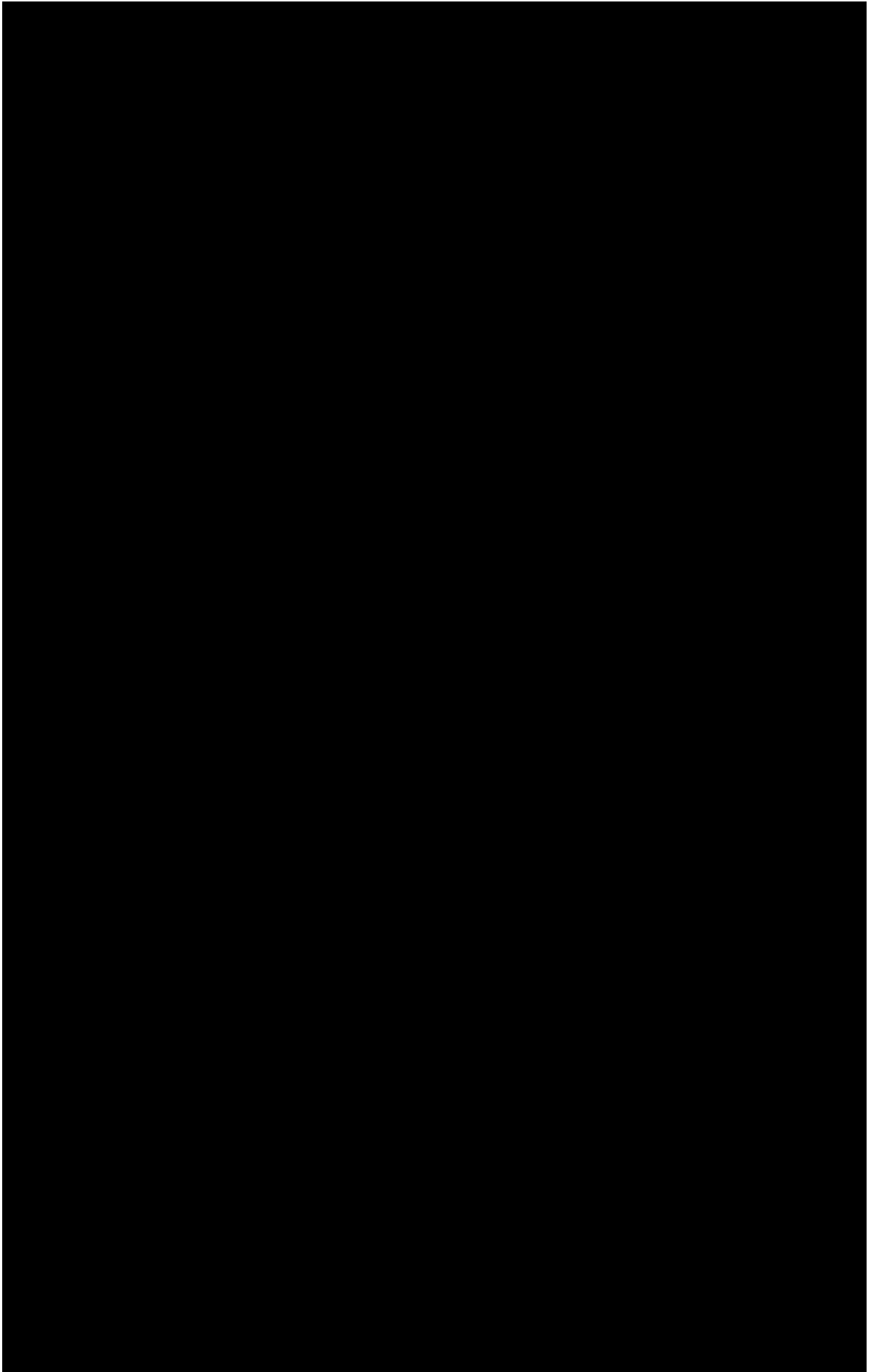
Eduardo Ruiz

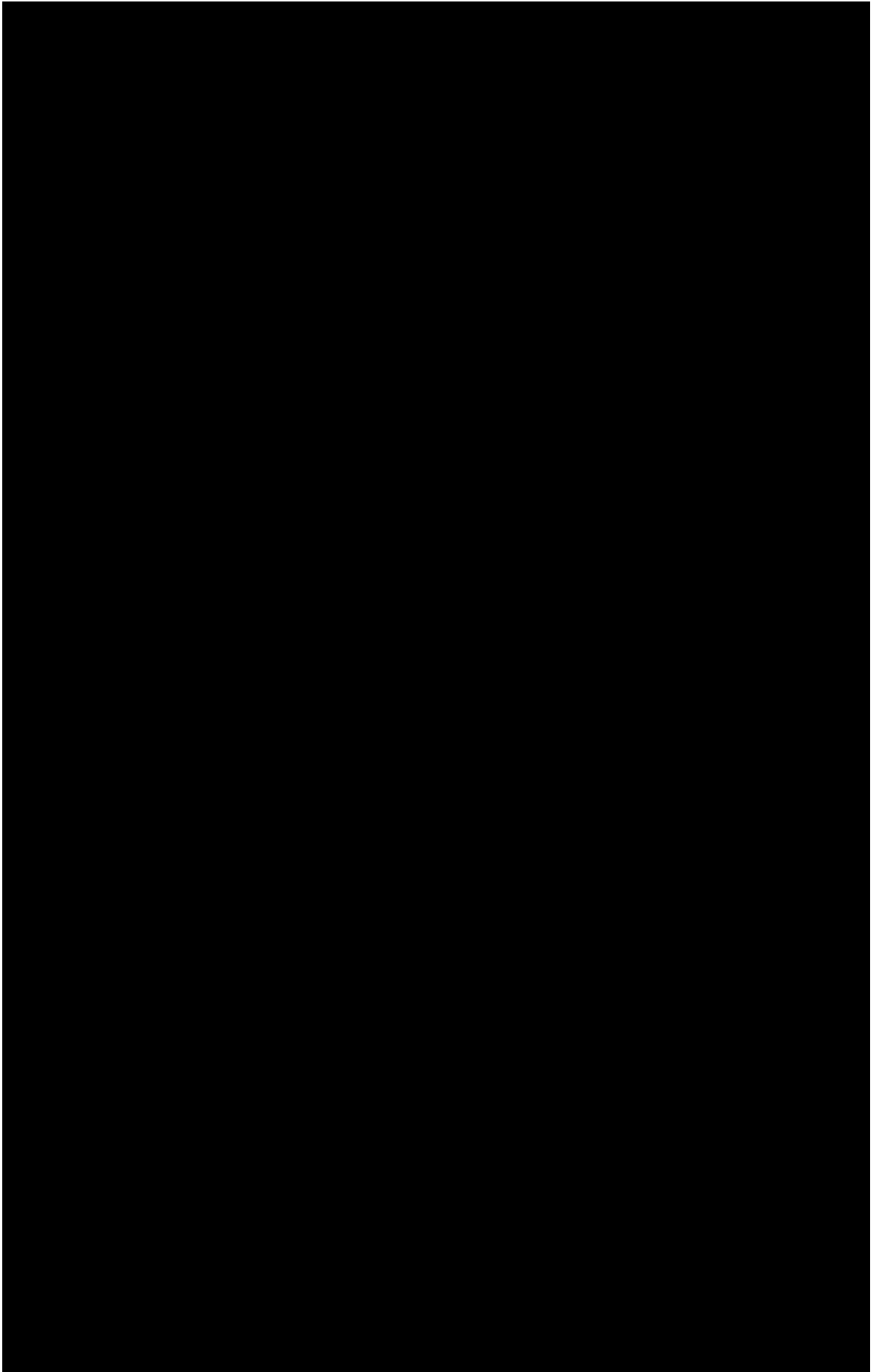
Questionário:

- 1) Na sua empresa existe um setor de comunicação formalmente constituído, com orçamento próprio? Independentemente da sua resposta, fale um pouco sobre o assunto.
- 2) Qual o tipo de comunicação interna que a sua empresa possui? Comente como ela é.
- 3) A comunicação interna de sua empresa influencia a gestão empresarial? De que maneira?
- 4) Existe comunicação informal na sua empresa? Como avalia esse tipo de comunicação?
- 5) Existe motivação para que os funcionários em todos os níveis de sua empresa melhorem o processo comunicativo? Por quê?
- 6) Quais das opções abaixo (assinale quantas achar necessário) você atribui como função da comunicação na sua empresa:
 - a. Informar;
 - b. Instruir;
 - c. Comandar;
 - d. Influenciar;
 - e. Persuadir;
 - f. Integrar;
 - g. Outra: _____;
- 7) Sua empresa se comunica com outras empresas, organizações e entidades do mesmo segmento? Porque? Em caso afirmativo de que forma?
- 8) Na sua opinião qual a influência da comunicação de sua empresa com outras empresas do mesmo segmento, em relação à gestão empresarial?
- 9) Como avalia a comunicação das empresas pertencentes ao APL de Brinquedos de Laranjal Paulista e região? Se satisfatória qual a melhor forma de comunicação utilizada entre elas? Caso contrário qual a sugestão de melhoria para tal comunicação?
- 10) Cite um exemplo em que a comunicação entre as empresas pertencentes ao APL de Brinquedos de Laranjal Paulista e região tenha facilitado ou otimizado alguma ação.

ANEXO A

Informações Municipais do Município de Laranjal Paulista (SEBRAE, 2006).





Potencial de Consumo - Resultado

Intranet > Bases de Dados > Potencial de Consumo > Pesquisa > Distrito

Localidade: LARANJAL PAULISTA

UF: SP

População Total: 24.681
População Urbana: 21.967
População Rural: 2.714
População Masculina: 12.268
População Feminina : 12.413

População segundo faixa etária:

0 - 4 anos: 1.873
5 - 9 anos: 1.926
10 - 14 anos: 1.971
15 - 19 anos: 2.058
20 - 29 anos: 4.103
30 - 49 anos: 6.975
50 anos: 5.775

Potencial de Consumo do Município em Milhões de US\$ segundo Classe Sócio Econômica

Os números são apresentados em notação americana, sendo a parte fracionária separada da parte inteira por ponto (.).

Categoria de Consumo	TOTAL	A1	A2	B1	B2	C	D	E
Alimentação Domicílio	10.452.990	198.768	1.143.771	1.822.239	2.564.014	3.802.987	882.766	38.445
Alimentação fora Domicílio	4.135.077	120.906	695.729	1.216.231	960.199	973.752	160.445	7.815
Artigos de Limpeza	590.195	17.256	58.877	83.195	166.473	217.132	45.300	1.962
Bebidas	1.119.077	22.617	130.142	220.674	274.892	392.637	75.194	2.921
Calçados	1.110.454	22.262	149.071	272.474	242.957	354.757	66.177	2.756
Consumo Urbano	101.863.645	3.686.199	17.690.406	23.851.125	24.371.243	26.986.449	5.067.192	211.031
Despesas Saúde Domicílio Urbano	3.221.623	192.894	692.478	778.948	707.878	753.967	91.883	3.575
Equipamentos Eletrônicos	6.461	45	301	732	1.312	2.954	1.040	77
Fumo	2.280.965	34.160	309.492	571.299	505.233	726.062	128.136	6.583
Higiene, Cuidados Pessoais	708.373	11.704	62.388	148.547	155.828	254.320	73.024	2.562
Livros e Material Escolar	1.679.912	44.942	201.211	385.032	350.292	599.449	95.001	3.985
Manutenção do Lar	601.545	14.896	94.971	142.524	153.955	169.047	25.768	384
Matriculas e Mensalidades	27.146.052	747.207	4.325.824	5.793.473	6.527.325	7.863.235	1.811.473	77.515
Medicamentos	3.211.227	191.338	932.232	864.703	765.242	435.245	22.467	0
Mobiliários Artigos do Lar	2.082.512	43.881	299.856	466.119	457.726	663.274	145.925	5.731
Outras Despesas	1.846.966	39.154	278.298	355.443	430.917	598.065	139.904	5.185
Outras Despesas de Vestuário	26.283.160	1.490.048	5.764.186	6.642.441	6.364.796	5.281.806	709.849	30.034
Recreação e Cultura	227.355	7.763	46.587	66.406	36.567	59.501	10.423	108
Transportes Urbanos	2.235.226	82.100	475.221	622.496	536.970	456.866	60.553	1.020
Veículo Próprio	2.261.085	28.981	228.771	398.057	629.620	814.621	155.401	5.634
Vestuário Confeccionado	5.376.606	193.274	949.340	1.480.122	1.337.794	1.264.107	147.179	4.790
Viagens	3.141.626	74.489	402.054	773.602	758.145	947.460	178.937	6.939
	2.151.619	107.559	449.907	747.100	444.420	358.159	41.387	3.087

Área em KM2: 386,76
Densidade Demográfica: 63,81

Frota de Veículos: 8.897
Consumo Rural: 5.308.119
Domicílio Total: 7.286
Domicílio Rural: 825
Domicílio Urbano: 6.461
Índice de Alfabetização: 21.117
US\$ Consumo per Capita Urbano: 4.637,12
US\$ Consumo per Capita Rural: 1.955,82
Posição no Ranking Capital:
Posição no Ranking Estado: 204
Posição no Ranking Brasil: 767
Posição no Ranking RM (Região Metropolitana):
IPC: 0,01
Crescimento demográfico: 0,01
Comércios: 450
Indústrias: 182
Serviços: 349
Agriculturas: 16
Bancos: 6
Hospitais: 14
Total de Empresas: 997

Nota: Dados Fornecidos pela TARGET - Pesquisas e Serviços de Marketing Ltda
Ligue Sebrae-SP 0800- 728 0202 - Internet: <http://www.sebraesp.com.br>

Livros Grátis

(<http://www.livrosgratis.com.br>)

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)
[Baixar livros de Matemática](#)
[Baixar livros de Medicina](#)
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)
[Baixar livros de Meteorologia](#)
[Baixar Monografias e TCC](#)
[Baixar livros Multidisciplinar](#)
[Baixar livros de Música](#)
[Baixar livros de Psicologia](#)
[Baixar livros de Química](#)
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)
[Baixar livros de Serviço Social](#)
[Baixar livros de Sociologia](#)
[Baixar livros de Teologia](#)
[Baixar livros de Trabalho](#)
[Baixar livros de Turismo](#)