

**UNIVERSIDADE METODISTA DE PIRACICABA
FACULDADE DE GESTÃO E NEGÓCIOS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

MARIA RITA DOS SANTOS

**COMUNICAÇÃO INTERNA
EM EMPRESAS DE CONFECÇÃO DE MONTE SIÃO**

**PIRACICABA
2012**

MARIA RITA DOS SANTOS

**COMUNICAÇÃO INTERNA EM
EMPRESAS DE CONFECÇÃO DE MONTE SIÃO**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado Profissional em Administração da Faculdade de Gestão e Negócios da Universidade Metodista de Piracicaba, como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestre em Administração.

Campo do conhecimento:
Estudos Organizacionais e Gestão de Pessoas

Orientador: Prof. Dr. Arsênio Firmino de Novaes Netto

**PIRACICABA
2012**

Santos, Maria Rita dos

A Comunicação Interna em Empresas de Confeção de Monte Sião/ Maria Rita dos Santos – 2012

90f.

Orientador: Arsênio Firmino de Novaes Netto

Dissertação de Mestrado – Faculdade de Gestão e Negócios – Universidade Metodista de Piracicaba.

1 - Comunicação Organizacional. 2. Micro e Pequenas Empresas. I - Novaes Netto, Arsênio Firmino de. II - Dissertação (mestrado) – Universidade Metodista de Piracicaba. III - Comunicação Interna nas Empresas de Confeções de Monte Sião.

MARIA RITA DOS SANTOS

**COMUNICAÇÃO INTERNA EM
EMPRESAS DE CONFECÇÃO DE MONTE SIÃO**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado Profissional em Administração da Faculdade de Gestão e Negócios da Universidade Metodista de Piracicaba, como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestre em Administração.

Campo do conhecimento:
Estudos Organizacionais e Gestão de Pessoas

Data de Aprovação:
___/___/_____

Banca examinadora:

Prof. Dr. Arsênio Firmino de Novaes Netto
(orientador)
Universidade Metodista de Piracicaba

Profª Drª Valéria Rueda Elias Spers
Universidade Metodista de Piracicaba

Prof. Dr. Oswaldo Elias Farah

AGRADECIMENTOS

À Deus.

Aos meus Pais (IN MEMORIAM).

**Ao meu Orientador
Professor Doutor Arsênio Firmino de Novaes Netto.**

Ao Curso de Mestrado Profissional em Administração da Faculdade de
Gestão e Negócios da Universidade Metodista de Piracicaba.

Aos meus Professores.

Aos meus colegas de curso.

À Associação Comercial e Industrial de Monte Sião.

Aos dirigentes de empresas de Monte Sião.

A todos os que direta, ou indiretamente, conosco colaboraram.

RESUMO

Esta dissertação relata que é possível desenvolver e validar uma teoria para análise de processos de comunicação interna em empresas a partir da adaptação de processos da linguística e estudo de propriedades do discurso de dirigente de empresas e da informação transmitida depois de interpretada pela cultura de colaborador. Os conceitos usados foram obtidos durante análise de resultados de pesquisa bibliográfica sobre a comunicação interna em empresas e sobre a linguística, visando contribuir para o entendimento de consequências da qualidade de comunicação interna em empresas e relações entre comunicação, comportamento de colaborador, objetivos de empresa, e qualidade de vida no trabalho. Discutiu-se a relação empresas, território e inovação, e conceituou-se arranjo produtivo local. Desenvolveu-se uma teoria para verificar consequências de processos de assimilação dos conceitos emitidos por dirigentes de empresas na comunicação interna que foi fundamentada em analogias aos métodos de estudos sobre linguagem. Descreveu-se o território, as empresas e a característica do Arranjo Produtivo Local de Monte Sião, que foi adotado para o estudo de caso. Desenvolveu-se um questionário que foi aplicado aos dirigentes de 22 empresas de Monte Sião em dezembro de 2011. Os dados coletados foram processados e os resultados analisados para identificar informação para validar e verificar a utilidade da teoria desenvolvida. Reuniram-se evidências sobre a utilidade de analogias com os processos de estudos de linguagem para analisar comunicação interna, e mostrar que comunicado emitido por dirigente de empresa gera diálogo que se interioriza em colaborador da forma com que foi decodificado pela cultura do funcionário, e, provoca outra codificação em forma de réplica. Também, evidências de que ação ou imagem comunicada por empregador pode produzir orientação contraditória e produto de interação entre forças sociais. As evidências obtidas foram utilizadas para validar a teoria proposta para estudos sobre a qualidade de comunicação interna e busca de objetivos em empresas. O trabalho contém sugestões para dirigentes de empresas em Monte Sião e novos trabalhos de pesquisa.

Palavras chave: gestão de empresas, comunicação, linguística.

ABSTRACT

This dissertation discuss the possibility of developing and validate a theory for analysis of the internal communication in enterprises starting from the linguistic studies processes and some properties of the speech by a manager of an enterprise and information submitted to the culture of the workers. The concepts used were results of bibliographic search on the internal communication in companies and on linguistics, aiming to contribute to the understanding of the consequences of internal communication quality inside enterprises and the relationship between communication, worker behavior, business goals, and quality of life at work. Discussions focused on the business relationship, territory and innovation, and have conceptualized the local productive arrangement. It was developed a theory to see consequences of assimilation of the concepts issued by heads of businesses internal communication that was based on analogies to methods of studies on language. Also it was described the territory, businesses and Local Productivity Arrangement of Monte Siao, which was adopted for the case study. Data were obtained applying a questionnaire to the leaders of 22 companies in December 2011. The collected data were processed and the results analyzed to identify information to validate and verify the usefulness of the proposed theory. There was gathered evidence on the usefulness of analogies from the processes of language studies in analyzing internal enterprises communication, and it was showed that statement issued by a manager will be internalized with a decoded process by the employee culture, and causes other encoding in the form of a replica. Also, there is evidence that action or image communicated by the employer should produce contradictory guidance and is a product of interaction between social forces. The evidence obtained was then used to validate the theory proposed for studies on the quality of internal communication and search for goals in business. The work contains suggestions for heads of businesses on Monte Sião and to new research papers.

Keywords: business management, communication, linguistics.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Distribuição de ocorrências de tipo de mídia nas empresas de confecção de Monte Sião.....	55
Figura 2 - Distribuição do que os dirigentes admitem sejam consequências do processo de comunicação	57
Figura 3 - Distribuição de diretrizes gerais sobre o que se pensa sobre a comunicação	60
Figura 4 - Distribuição de características de consequências da comunicação interna na satisfação aos clientes.....	65

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Analogia entre termos para estudo da linguística e da comunicação interna nas empresas.....	38
Tabela 2 - Distribuição de ocorrências de tipo de mídia nas empresas de confecção de Monte Sião.....	54
Tabela 3 – Distribuição do que os dirigentes admitem sejam consequências do processo de comunicação interna.....	57
Tabela 4 - Distribuição de diretrizes gerais sobre o que se pensa da comunicação interna .	60
Tabela 5 - Comunicação interna na satisfação aos clientes	64
Tabela 6 - Conflitos entre maneiras de atribuir valores à informação em Monte Sião.....	70
Tabela 7 – Desejos e aspirações de colaboradores em Monte Sião.....	70
Tabela 8 – Empresa, dirigentes e funcionários na satisfação de clientes em Monte Sião.....	71

LISTA DE SÍMBOLOS E ABREVIATURAS

APEX	Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos
ACIMS	Associação Comercial e Industrial de Monte Sião
BNDES	Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social
CNI	Confederação Nacional da Indústria
CNPq	Conselho Nacional de Pesquisas
FINEP	Financiadora de Estudos e Projetos
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IPEA	Instituto de Pesquisas Econômicas Aplicadas
MDIC	Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	11
1.1	Organização do Trabalho	13
2	COMUNICAÇÃO EM EMPRESAS	15
2.1	Comunicação Interna em Empresas	15
2.2	Colaborador, Comunicação Interna, Comportamento e Objetivos de Empresas	17
2.3	Comunicação Interna e Qualidade de Vida no Trabalho	20
3	TEORIA PARA ESTUDOS DE COMUNICAÇÃO INTERNA EM EMPRESAS	25
3.1	Para Estudo de Consequências de Comunicações Internas em Empresas.....	25
3.2	Relações entre Linguagem e Sociedade	27
3.3	Ações de Dirigentes de Empresa e Ponto de Vista de Colaboradores	31
3.4	Comunicação e Integração na Empresa.....	35
3.5	Proposta de Teoria para Estudos sobre Comunicação Interna de Empresas: Analogias aos Processos da Linguística	36
4	A ORGANIZAÇÃO DAS EMPRESAS E DO TERRITÓRIO ESTUDADO	39
4.1	Arranjos Produtivos Locais e Inovação.....	39
4.2	Arranjo Produtivo Local de Malhas de Monte Sião, o Território para Estudo de Caso	47
5	METODOLOGIA DO ESTUDO.....	51
6	ANÁLISE DE DADOS.....	54
6.1	Sobre os meios de comunicação interna usados em Monte Sião	54
6.2	Algumas Consequências do Processo de Comunicação Interna.....	56
6.3	Sobre diretrizes gerais na comunicação interna.....	59
6.4	Comunicação interna na satisfação de clientes	63
7	CONSIDERAÇÕES FINAIS E SUGESTÕES.....	67
8	REFERÊNCIAS	73
	APÊNDICE I	1.1
	APÊNDICE II	1.2

1 INTRODUÇÃO

Este capítulo contém a proposta de estudo contextualizada, o problema, justificativas, objetivos e proposições.

O objetivo principal desta dissertação é mostrar que é possível desenvolver e validar uma teoria para análise de processos de comunicação interna em empresas a partir da adaptação de processos da linguística, e estudo de propriedades do discurso de dirigente de empresas e da informação transmitida depois de interpretada pela cultura de colaborador.

Comunicação humana é a troca de informação entre dois ou mais indivíduos, e, utiliza imagens sonoras, táteis ou visuais. O processo usado para comunicar pode ter uma infinidade de formas: conversar face-a-face, gestos, enviar mensagens por mídia, falar, escrever, compor ou executar música, instalar ou calibrar um equipamento, pintar, etc.

A comunicação estabelece o relacionamento entre os envolvidos, transmite conhecimentos e retransmite valores culturais e institucionais. Nas empresas, é fundamental, dentre outros atributos, para o andamento e qualidade do processo de produção, para a qualidade e volume de produtos, e, para características do ambiente social de produção ou comercialização, ou etc.

A comunicação nas empresas pode envolver o público interno (dirigentes e colaboradores), ou o público externo, clientes e outros. Quando a comunicação se dirige ao público interno ela é classificada como “**comunicação interna**”.

Para melhor entendimento, se adotam as seguintes definições preliminares de termos publicados em Bakhtin (2010):

- a) **Signo** é qualquer coisa usada, associada ou tomada para representar algo durante comunicação. O signo é um ente artificial porque exprime uma relação arbitrária entre um significado e o entendimento de quem atribuiu ao sinal a sua imagem. Ao pensar assume-se um código responsável pela representação de idéias. Ao signo associa-se um conceito - ou seja, o significado e uma imagem interrelacionados;
- b) **Sinal** é termo algumas vezes usado como sinônimo de signo;

- c) **Linguagem** é qualquer e todo sistema de sinais ou signos que serve de meio para comunicação de ideias ou sentimentos através de imagens convencionadas, sonoras, gráficas, gestuais, etc;
- d) **Linguística** é o estudo sobre a linguagem. A linguagem pode ser percebida pelos diversos órgãos dos sentidos, o que leva a classificá-la em várias espécies ou tipos: linguagem visual, corporal, gestual, etc., ou, ainda, outras mais complexas, constituídas, ao mesmo tempo, de elementos diversos;
- e) **Discurso**: são o conjunto imagem e significados atribuídos à informação que um autor de texto (escrito, imagem, ou falado) supõe comunicar do ponto de vista da cultura dele, o próprio autor.

Dentre as hipóteses adotadas para conduzir os estudos desta dissertação estão:

- a) verificar uma série de questões e direções de pesquisa sobre as relações da comunicação interna nas empresas que permanecem inexploradas;
- b) entender que a comunicação está ligada às estruturas de Sociedade, e há conflitos no interior de empresas porque todo comunicado contém ideologia de dirigente que seria um reflexo dos objetivos comerciais de organizações;
- c) mapear estudos sobre a gestão de empresas, o domínio dos efeitos da linguagem na obtenção de objetivos de organizações;
- d) buscar compreender que estudos sobre linguagem são complexos, mas mesmo ações de nível modesto, nem sistemáticas, nem definitivas, podem contribuir para explicar consequências básicas da comunicação interna.

E, dentre os pressupostos adotados para conduzir os estudos desta dissertação estão:

- a) a exploração de propriedades da comunicação, mesmo sem demonstrações ou conclusões definitivas pode ser utilizada para identificar parcelas de suas relações com objetivos de empresas e colaboradores;
- b) os processos de assimilação de informação por manuseio de signos e significados servem para exprimir ideologias dos dirigentes de empresas, e mas são interpretadas por colaborador para introduzir em empresas uma “ideologia do cotidiano” no dia a dia;
- c) a linguagem do dirigente de empresa é determinada pela sua visão sobre ações para atingir os objetivos de empresa;
- d) a interpretação de comunicados pelos colaboradores é réplica de diálogos que ocorrem na Sociedade, do ponto de vista de sua cultura e classe social.

BAKHTIN (2010) um estudo concreto para identificar o papel produtivo e a natureza social do enunciado. E, mostrar sua importância para as questões básicas de comunicação. E, evidenciou que um enunciado é réplica de diálogos que ocorrem na Sociedade, sejam provenientes de discursos interiores de indivíduos (diálogo consigo mesmo), ou exteriores com a Sociedade porque cada locutor tem um “horizonte social”. Há sempre um interlocutor, ao menos potencial, e o locutor pensa, e se exprime, para um auditório social bem definido. Buscou-se mostrar a natureza social e não individual da comunicação ao mostrar que a maneira de integrar o discurso ao contexto narrativo reflete tendências sociais da interação num dado instante e grupo social.

1.1 Organização do Trabalho

O estudo é estruturado em sete capítulos. O primeiro capítulo apresenta a introdução.

O capítulo 2, comunicação nas empresas, resume conceituação obtida em leitura e análise de resultados de pesquisa bibliográfica sobre a comunicação interna em empresas, tópicos sobre consequências da qualidade de comunicação interna em empresas, relações entre comunicação, comportamento de colaborador e objetivos de empresa, e relações entre comunicação interna e qualidade de vida no trabalho.

O capítulo 3 relata os resultados de uma tentativa para desenvolver uma teoria para verificar as consequências de processos de assimilação dos conceitos emitidos por dirigentes de empresas aos seus colaboradores através de ações de comunicação interna ao ambiente de trabalho. Uma parcela é resultado de pesquisa bibliográfica sobre tópicos da linguística, outra, uma proposta de analogias entre estudos sobre a linguagem e os métodos da linguística.

O capítulo 4 relata resultados de pesquisa bibliográfica sobre a relação empresas, território e inovação. Também se descreve o território, as empresas e a característica do Arranjo Produtivo Local de Monte Sião, adotado para o estudo de caso por concentrar estudos em localidade e empresas submetidos a um tipo de governança territorial homogêneo. Discutem-se a interferência da geografia de empresas nas condicionantes de desenvolvimento, inovação e competitividade que relações entre empresas, dirigentes e colaboradores.

O capítulo 5 relata conceitos sobre a escolha das empresas para estudo de caso. Para levantamento foram adotadas empresas e território pertencentes a arranjo produtivo local. O motivo desta escolha foi concentrar estudos em localidade e empresas submetidos a um tipo de governança territorial homogêneo. Neste capítulo são expostos conceitos sobre o arranjo territorial e a capacidade de inovação associada às empresas, e descrito o território escolhido para os estudos, município de Monte Sião, estado de Minas Gerais.

O relato sobre a pesquisa bibliográfica referente ao capítulo 5 identificou que escolher um universo de estudos tem interferência da geografia de empresas porque ao território se associam condicionantes de desenvolvimento, inovação e competitividade que indiretamente determinam as relações entre empresas, dirigentes e colaboradores. Justificou-se neste capítulo a coerência na escolha do Arranjo Produtivo Local de Monte Sião como universo de pesquisas.

O capítulo 5 descreve a metodologia de estudo.

O capítulo 6 descreve o levantamento, processamento e análise dos dados.

O capítulo 7 resume evidências sobre a utilidade de usar analogias com os processos de estudos de linguagem para analisar comunicação interna a uma empresa que ilustraram o fato de que um enunciado emitido por dirigente de empresa gera diálogo que se interioriza em um colaborador da forma com que foi decodificado pela cultura do funcionário, e, pode provocar outra codificação em forma de réplica. Também, evidências de que ação ou imagem comunicada por empregador pode produzir orientação contraditória e produto de interação entre forças sociais.

As relações decorrentes são evidências da validade e utilidade da teoria proposta para estudos sobre a qualidade de comunicação interna e busca de objetivos em empresas. Além disto, o capítulo contém sugestões para dirigentes de empresas em Monte Sião e novos trabalhos de pesquisa.

2 COMUNICAÇÃO EM EMPRESAS

Este capítulo resume conceituação obtida em leitura e análise de resultados de pesquisa bibliográfica sobre a comunicação interna em empresas, primeiro, tópicos sobre consequências da qualidade de comunicação interna em empresas, depois, relações entre comunicação, comportamento de colaborador e objetivos de empresa, e por fim, relações entre comunicação interna e qualidade de vida no trabalho.

2.1 Comunicação Interna em Empresas

Consequências da qualidade de comunicação interna em empresas são principalmente discutidas em publicações que analisam o comportamento de estruturas internas dentro de empresas ("organizational behavior"). Destacam-se, por exemplo, Schermerhorn, Hunt e Osborn (1991), Robbins e Judge (2008), Brief e Weiss (2002), que, em resumo relatam observações e teorias sobre valores, personalidade e diferenças entre indivíduos, comunicação e liderança, poder e motivação associados ao seu papel na busca por cumprir objetivos de empresas.

Sobre comunicação interna diz-se, por exemplo:

- a) em Schermerhorn, Hunt e Osborn (1991), a comunicação é processo pelo qual a informação se movimenta dentro de uma organização, e entre a organização e seu ambiente;
- b) em Chiavenato (1999, p.534), comunicações fluem na estrutura formal e informal, outras descem ou sobem ao longo da hierarquia, enquanto outras se movimentam na direção lateral ou horizontal.

Robbins e Judge (2008) expõem que comunicação exerce quatro funções básicas nas empresas:

- a) o controle do comportamento das pessoas, produto de hierarquia e orientações;
- b) a motivação de colaboradores para o desempenho e integração à política de empresa;
- c) a expressão emocional, qualidade de comunicação e interação de indivíduos em seu grupo social, e manifestações de satisfação ou frustração;
- d) a informação operacional, expressão de compartilhamento de experiências, identificação e avaliação de alternativas durante a produção.

Bueno (2005) destaca o papel da comunicação interna para integrar o moderno processo de gestão e partilhar conhecimento, incorporando sua prática e sua filosofia ao capital intelectual das empresas.

Robbins e Judge (2008) comentam que a comunicação interna em empresas deve ocorrer da forma, em tempo e hora adequados, mas, estes mesmos autores relatam resultados de pesquisas que mostram ocorrer problemas associados ao controle de informação transmitida:

- a) quando gerente ou diretor filtra o alcance da comunicação ao selecionar as pessoas que irão receber determinada informação de acordo com a sua conveniência ou interesses pessoais;
- b) quando há, em empresa, a “rede de rumores”, porque apenas 10% dos gerentes de uma pequena empresa passam informações para mais de uma pessoa, e 75% dos funcionários sabem as notícias pela rede informal. E mais: também 75% das informações que transitam pela rede de rumores são exatas, o significa que não se trata necessariamente de fofoca, “os rumores emergem como reação a fatos importantes para pessoas, ou quando há ambiguidade, e condições que despertam ansiedade”.

Pimenta (2002) ressalta que “a responsabilidade de gestores de empresas a preocupação constante sobre o aperfeiçoamento do processo para comunicação interna”, e sugere aos dirigentes de empresas:

- a) *Compreender os conceitos básicos de comunicação*, ou, dominar os mecanismos da comunicação eficaz, e manter-se em busca de aperfeiçoamento constante;
- b) *Saber definir as melhores formas e canais de comunicação*, ou usar formas e canais de comunicação adequados;
- c) *Identificar ruídos ou problemas*, identificar e catalogar correções necessárias à comunicação;
- d) *Corrigir a linguagem*, ou, vencer o desafio de transformar o trecho técnico em “algo palatável”, de fácil assimilação pelos diversos níveis de colaboradores de empresa;
- e) *Aperfeiçoar habilidades para comunicar adequadamente*;
- f) *Saber escolher os alvos*, ou, comunicar de maneira focada aos objetivos de empresa;
- g) *Ter senso de oportunidade*, ou, comunicar na hora o texto correto;
- h) *Definir bem o que deseja comunicar*, ou, ter domínio e certeza sobre o que comunicar;

- i) *Aceitar sugestões ou críticas*, ou, reconhecer na modéstia uma qualidade;
- j) *Ser flexível*, ou, ser aberto a nova ideia, boa opinião, e sugestão positiva.

Ou seja, a comunicação interna deve motivar o colaborador. Mas, há organizações que não funcionam assim, pois têm suas estruturas alicerçadas no excesso de burocracia ou em mecanismos hierárquicos fortes. É o caso, por exemplo, das Forças Armadas, onde um comandante dá ordens sem qualquer conotação persuasiva, pois em seu discurso ele não busca convencer sua tropa. Dão-se ordens, e ordens devem ser cumpridas independentemente de o receptor estar ou não convencido. As instituições basicamente hierarquizadas, como as igrejas e suas estruturas de prestação de serviços comunitários, além de muitas empresas de gestão burocratizada, trabalham com a lógica de que a comunicação não tem caráter persuasivo ou retórico.

Concluimos que na gestão de pessoas é imprescindível o diálogo para compartilhar experiências, disseminar o conhecimento e promover a interação interna. Durante os diálogos, é necessário saber ouvir, e não interromper quem está com a palavra. Essas atitudes do dirigente de empresa seriam sinais de empatia e de respeito ao colaborador e objetivos de empresa. Para tanto, é preciso que haja uma estrutura organizacional flexível, que facilite a interação, e um ambiente democrático e de igualdade onde todos se admitam passíveis de serem convencidos de alguma coisa.

2.2 Colaborador, Comunicação Interna, Comportamento e Objetivos de Empresas

Furtado (2008) sugere que os fatores básicos que coordenam as relações humanas, são a ênfase sobre pessoas e grupos sociais, sistemas psicológicos motivacionais, liberdade e autonomia funcional, e confiança em outros indivíduos. E, que o comportamento humano no trabalho tem sua origem além da lógica de economia de resultados, e, está associado a fatores psicológicos e existenciais de indivíduos.

Na definição do comportamento humano a pessoa está sempre em processo de ajuste de suas ações com as dos outros. Alguns tipos de comportamento do colaborador na empresa podem ser:

- a) O *individual*, que deixa evidentes as reações sobre o indivíduo e suas condutas no ambiente organizacional;
- b) O *gruppal*, que se refere ao conjunto de reações das pessoas que formam um grupo, de sorte que as ações derivadas do comportamento gruppal refletem as múltiplas influências originárias de cada participante. Incluem-se nessas reações interativas, o sentimento, as tarefas, a comunicação e os objetivos;
- c) O *organizacional*, que trata das manifestações emergentes no ambiente de empresa, ao ressaltar os controles, o processo decisório e os organogramas.

Schermerhorn, Hunt e Osborn (1991), Robbin e Judge (2008), Brief e Weiss (2002) sugerem que o comportamento de colaboradores em empresas é determinado pelo exercício da sua capacidade de aprender e a qualidade dos processos que o fazem acioná-la, dentro os quais está a comunicação interna. A capacidade de aprender do ser humano faz com que ele use a razão combinada com as associações que faz em sua mente ao dialogar e receber informação produzida por outros. Há que se observar que, Brief e Weiss (2002) contêm, a nosso ver, conceitos mais claros, porque aplicam e discutem sobre o que se propôs em edições anteriores de Schermerhorn, Hunt e Osborn (1991), Robbin e Judge (2008).

O objetivo inconsciente da comunicação acionada por dirigente de empresa é melhorar ações e atitudes no dia a dia, aliado à capacidade de indicar caminhos aos colegas de trabalho, aos familiares e em todo e qualquer ambiente na empresa. Acionam-se atributos naturais que tornam o ser humano diferente das demais espécies da natureza, e, superior a elas, o que vem ao encontro da tese defendida por Bakhitin (2010), “o centro organizador de todo enunciado, de toda expressão, não é interior, mas exterior; situado no meio social que envolve o indivíduo” Assim, a aprendizagem pelo colaborador pode ser entendida como produto da interação da cultura de empresa com o ambiente no qual o indivíduo se encontra inserido.

Galvão (2000) sugere que “o Ser Humano é organicamente social, isto é, em sua estrutura emocional há a intervenção da cultura”. O indivíduo formado pelo meio, se constrói a partir de referências externas que, ao encontrar ressonância em seu interior, estabelecem a socialização primária, base da construção da identidade. Dessa forma, o conceito de identidade determina a busca pelos meios sociais do

reconhecimento de si e a capacidade do sujeito de atribuir sentido à sua experiência. Vasconcelos; Vasconcelos (2002) sugerem que o comportamento humano é fortemente afetado pelas expectativas e pelo comportamento alheio.

A leitura sobre o capítulo 4, de Schermerhorn, Hunt e Osborn (1991), faz sugerir que a comunicação interna de empresa aciona o jogo entre dirigentes e colaboradores em função de suas atitudes perante a busca de seus interesses e objetivos de empresa. Já Pimenta, sugere que a comunicação é o reflexo da cultura humana, ao mesmo tempo em que possibilita a sua construção e disseminação.

A junção entre comunicação e cultura formam os valores com que as organizações compõem sua imagem. Mas também geram os comportamentos humanos que serão determinantes para o ambiente onde esteja inserida. As condições que levam à comunicação e à cultura contêm a história e a experiência vividas pelos indivíduos. Ali cada ser passa a ser o centro da atenção, e também passa a ser observado por outro indivíduo.

A cultura é construída, mantida e reproduzida pelas pessoas, pois são elas – ao invés de um autônomo processo de socialização, ritos, práticas sociais – que criam significados e entendimentos. Nesse processo de socialização a uma necessidade que chama atenção, é comunicação e cultura, que delas nasce uma diversidade de experiência e criação de uma nova organização, tendo como resultado o ambiente interno mais competitivo, e o ambiente externo valorização em que a sociedade aceita a organização.

Habermas (1982) sugere que a produção de conhecimento é induzida por interesses. E, os interesses são estruturados por processos de aprendizagem e compreensão. A partir dessa premissa o autor sugere uma classificação de tipos de interesses, subdividindo-os em três tipos:

- a) *Técnicos*, que surgem do desejo de domínio e controle da natureza apoiados ou ligados à ciência;
- b) *De integração*, que levam membros de uma sociedade a entenderem-se (e às vezes a não se entenderem) com outros membros da mesma comunidade, ou que originam entendimentos e desentendimentos entre diversas comunidades. Aí estão as chamadas ciências do espírito (humanísticas, culturais, etc.);
- c) *Interesses emancipatórios ou libertadores*, os ligados à interpretação que permite estabelecer modos de comunicação entre as pessoas. São ligados às ciências

críticas (teorias sociais) e, pelo menos em parte, ao pensamento filosófico, cujos raciocínios podem gerar ciência, como ocorre com a psicanálise e a crítica de ideologias.

Também Habermas (1982), sugere que “a interpretação individual é inseparável da educação social, e são aspectos de emancipação social e humana”.

Conclui-se que, no ambiente de empresas, as decisões (práticas) são encaradas como atos racionais, não sendo possível separar a teoria da prática. Aprender, nunca é, pois, tornar-se capaz de repetir o mesmo gesto, mas de fornecer a uma situação uma resposta adaptada por diferentes meios. Tampouco a reação é adquirida com relação a uma colocação individual. Trata-se antes de uma nova aptidão para resolver uma série de problemas semelhantes.

2.3 Comunicação Interna e Qualidade de Vida no Trabalho

Ao ler Schermerhorn, Hunt e Osborn (1991), pode-se inferir que a qualidade do ambiente do trabalho é quem aciona indivíduos para usar seus valores, personalidade, emoções e atitudes na direção dos interesses de empresas. Pode-se definir qualidade de vida no trabalho, como a satisfação do indivíduo com o seu trabalho, seu ambiente na empresa e suas relações pessoais.

A qualidade de vida no trabalho interfere no comportamento humano, na motivação dos indivíduos para a obtenção das metas de produtividade em empresas, e na qualidade de vida do trabalhador. A informação que trabalhador recebe de dirigentes de empresa faz a sua cultura e contribui para definir a qualidade de vida no trabalho. Por isto, empresas têm perspectivas e desafios de gestão da qualidade de vida no trabalho compatível com o comportamento humano, motivação e integração a metas de empresas.

O estudo da qualidade de vida no trabalho tem caráter multidisciplinar: Administração, Engenharia, Ergonomia, Economia, História, Medicina, Pedagogia, Psicologia, Serviço Social e Sociologia, etc.. Recomenda-se não confundir qualidade de vida no trabalho com qualquer medida (índice) usado para classificar a satisfação de trabalhador com seu emprego ou trabalho, e que pode ser estimada em função de medidas sobre propriedades de variáveis que caracterizem as relações entre os sentimentos dos indivíduos e a valoração do trabalho ou de seu ambiente.

Ferreira (2006) relata que “a qualidade de vida no trabalho depende de três conjuntos interdependentes: relações entre os processos humanos e sociais; o dia-a-dia das empresas, e o processo de produção”. E argumenta que dentre as perspectivas e desafios para empresas está consolidar o uso de medidas e processos de controle sobre a qualidade de vida no trabalho que façam a satisfação e alegria durante execução de atividades profissionais e contribuam para que o comportamento humano e a motivação dos indivíduos levem a alcançar metas de organizações.

Para Ferreira (2006), o conceito de qualidade de vida no trabalho pode ser visto sobre duas perspectivas interdependentes:

- a) a ótica de empresas, onde a qualidade de vida no trabalho é um preceito de gestão organizacional que se expressa por um conjunto de normas, diretrizes e práticas sobre do ambiente, a organização, e, as relações sociais e profissionais de trabalho que visem à promoção do bem-estar individual e coletivo, o desenvolvimento pessoal de trabalhador e o exercício da cidadania nos ambientes de trabalho;
- b) a ótica de indivíduos, onde ela se constitui de imagens que construídas sobre o contexto de produção, grau de predomínio de características do trabalho na sensação de bem-estar, percepção do institucional e do coletivo, possibilidade de crescimento profissional e respeito às características de indivíduos.

Segundo Ferreira (2006), é possível relacionar a valoração de cargos e tarefas, motivação, satisfação pessoal, comprometimento; atividade de lazer, físicas e culturais, e práticas assistenciais que geram a qualidade de vida no trabalho e o contexto de equilíbrio entre trabalho e outras esferas da vida. Programas de qualidade de vida no trabalho sólidos devem atuar no resgate do nexo entre o ambiente e as relações sociais e profissionais na empresa.

Agir sobre a qualidade de vida no trabalho exige a participação de todos os indivíduos na empresa e a busca permanente de harmonia entre o bem-estar, a eficiência e a eficácia nos ambientes de organizações (e não no foco exacerbado sobre a produtividade). O foco central é removerem-se os problemas geradores de mal-estar nos contextos de produção, atuando-se em três esferas: ambiente, na organização, e nas relações sociais e profissionais de trabalho.

Por isto, agir para melhorar a qualidade de vida no trabalho exige vontade de gestores para mudar sua mentalidade e remover obstáculos nas relações com os trabalhadores, resgate do papel do valor do trabalho como vetor de construção das identidades individual e coletiva e exercício do bem-estar, e disseminação, na empresa, de cultura centrada em valores e crenças para gerar acréscimo de sinergia do compromisso entre trabalhadores, dirigentes e gestores, para a produtividade e a qualidade.

Mas, Ferreira (2006) diz que, no Brasil, coloca-se ao trabalhador a responsabilidade se adaptar ao ambiente hostil de empresa e aumentar sua resistência às adversidades do ambiente de trabalho. As atividades que compõem os programas para melhoria de qualidade de vida no trabalho desempenham uma função de natureza compensatória do desgaste vivenciado pelos trabalhadores, a quem ameniza, mas, não elimina porque para assegurar índices de produtividade o ambiente de trabalho pode deslocar-se de sua dimensão saudável.

Bendassolli (2007) relata e discute tópicos sobre a felicidade de indivíduos e sua relação com trabalho e empresas. A felicidade é uma gama de emoções ou sentimentos que vai desde o contentamento ou satisfação, até a alegria intensa ou júbilo. A felicidade tem ainda o significado de bem-estar ou paz interna. O oposto da felicidade é a tristeza. O autor faz comentários que indicam não ter encontrado, explicitamente, a palavra felicidade, mas suas interpretações objetivas, satisfação ou motivação. E, as teorias de motivação, originadas por volta da década de 1930, que enfatizaram aspectos conscientes da vontade do comportamento humano. Tais teorias tornaram-se uma fonte mais correta para explicar “felicidade” do ponto de vista da gestão de pessoas, impôs desafios como distinguir diferentes estratégias de motivação.

Para Bendassolli (2007), é no nível do desejo, e não no da satisfação, que o tema da felicidade emerge com todas as suas cores. Nem mesmo os defensores das teorias sobre motivação cometem o erro de confundir satisfação com felicidade. A plataforma das teorias de motivação é a estabilidade cognitiva das necessidades. Ou seja, as pessoas, em diversos momentos, sabem ou conhecem aquilo que necessitam. Ao contrário, o desejo é o campo do indefinido, é a insaciabilidade em estado puro. O que faz alguém feliz hoje pode ser radicalmente diferente amanhã, daí a dificuldade em se alcançar em definitivo a felicidade.

Mocelin (2006) argumenta que a qualidade de vida no trabalho pode ser assumida como consequência de um conjunto de fatores que gerem o bem-estar social, econômico e psicológico de indivíduos. A abordagem da qualidade de vida no trabalho não pode ser dissociada da caracterização dos ambientes social, cultural e institucional em que se analisem os empregos e os processos que operem em contexto mais amplo, que incluem as mudanças nas formas de organização produtiva, nos sistemas de organização do trabalho e nas condições de emprego.

Ações sobre a qualidade de vida no trabalho devem contribuir para a qualidade de processos como o desenvolvimento e introdução das inovações tecnológicas nas empresas, liberalização de mercado, flexibilidade de leis trabalhistas, diversidade de contratos de trabalho, rotatividade da mão-de-obra, necessidade de formação contínua e igualdade de oportunidades.

As conclusões de estudos sobre o relatado por Ferreira (2006) indicam que a reestruturação da produtividade inclui a evolução "humanista" do enfoque gerencial de qualidade de processos e produtos associados à qualidade de vida do trabalhador, porque as abordagens sobre o assunto, nos últimos trinta anos, adotam pressupostos sobre uma concepção de ser humano e de trabalho que sugerem a necessidade de estudos sobre indicadores, modelos de gestão e avaliação de relações entre motivação e produtividade.

Mocelin (2006) e Ferreira (2006) fazem ver que a evolução da abordagem do conceito de qualidade do emprego, leia-se qualidade de vida no trabalho, encaminhou-se para a convergência dos aspectos sociais, políticos e econômicos, e, que a análise de ações sobre a qualidade do emprego pode gerar instrumento teórico e metodológico que facilite a gerência de variáveis envolvidas no processo de valoração e qualidade do trabalho.

Ler Bendassolli (2007), Mocelin (2006) e Ferreira (2006) faz concluir que as organizações não são lugares para se encontrar a felicidade. Empresas são conservadoras, não podem oferecer mais do que um contrato de troca. Enquanto a felicidade do trabalhador depender de acumulação de renda, patrimônio, sucesso, status e poder, eles serão infelizes porque não têm controle sobre as coisas externas, e não há acumulação suficiente que possa saciar suas aspirações: propriedade e desejo nunca se ajustam, exceto em equilíbrio instável.

Dentre as perspectivas e desafios para empresas está consolidar o uso de observação e processos de controle sobre a qualidade de vida no trabalho que identifiquem e façam implantar ações sobre variáveis, que do ponto de vista do trabalhador, contribuam para transformar o ambiente de trabalho em local apazível, mas que, em paralelo, façam satisfação e alegria durante execução de atividades profissionais contribuírem para que o comportamento humano e a motivação dos indivíduos levem a alcançar metas de produção e qualidade.

A comunicação interna é direcionada ao público interno e define parcela da qualidade de vida no trabalho. A imagem que funcionários têm da comunicação interna de empresa é base da imagem externa desta organização. Por isto, empresas devem investir para transformar colaboradores em embaixadores dela mesma controlando e usando a qualidade do processo de comunicação interna e controle dos produtos de informação comunicados.

A qualidade da comunicação interna é um dos fatores que estão dentre os desafios de gestão da qualidade de vida no trabalho porque objetivos de empresa fazem seus dirigentes assumir ideologia cuja função é tornar os objetivos de felicidade do colaborador e sua capacidade na produção um único elemento na vida social de empresa. Por isto, adiante se trabalhará sobre uma parcela de estudos que visam esclarecer fatos e características de processos de comunicação aplicados ao ambiente e às relações em empresas e suas relações com a qualidade de vida no trabalho.

Ou seja, empresas têm perspectivas e desafios de gestão da qualidade de vida nos trabalhos compatíveis com a felicidade do trabalhador, motivação de indivíduos e metas de organizações porque a felicidade, propriedade e desejo nunca se ajustam, exceto em equilíbrio instável.

Assim, é nossa a conclusão, que ainda há muito por fazer para que os ambientes de trabalho se transformem em local adequado para o desenvolvimento, evolução e felicidade de trabalhador. Agir sobre a qualidade de comunicação interna pode ser uma das ações que melhorem o ambiente de trabalho e contribuam para a felicidade do trabalhador.

3 TEORIA PARA ESTUDOS DE COMUNICAÇÃO INTERNA EM EMPRESAS

Este capítulo discute fundamentos de uma teoria para verificar as consequências de processos de assimilação dos conceitos emitidos por dirigentes de empresas aos seus colaboradores através de ações de comunicação interna ao ambiente de trabalho usando tópicos da linguística, e uma proposta de analogias entre conceitos usados para estudos sobre a linguagem e métodos da linguística busca de explicações sobre a qualidade de comunicação interna em empresas.

As primeiras orientações foram obtidas em Marx (2008) e Heller (1972). e o corpo básico para desenvolver a tentativa de teoria foi obtido em Bakhtin (2010), Grant (2004), Van Dijk (2010), Fairclough (2010), Kristeva (1969, 1975, 1982).

3.1 Para Estudo de Consequências de Comunicações Internas em Empresas

Marx (2008) e Heller (1972) expuseram conceitos que forneceram as orientações aqui adotadas para orientar estudos sobre consequências de comunicações na Sociedade.

Marx (2008) contém conclusões obtidas por reflexões sobre o contrato formal de emprego e a real relação do Homem com o trabalho. Assim, Marx (2008, p.84-104, livro 1) relata que, na Sociedade, a mistificação das relações sociais é muito grande, particularmente pela existência do dinheiro, e a cristalização da riqueza, um fetiche na forma de metais preciosos é quem mistifica as relações sociais do Homem. Marx (2008, livro 1, vol. 2), a partir da página 617, indica que o trabalho se reduz, na Sociedade Capitalista, ao processo de produzir a “mais valia” decorrente do valor da força de trabalho, e da troca entre dinheiro e força de trabalho.

Marx (2008) caracteriza a “essência humana”, conteúdo essencial do Homem, e, composta de sociabilidade, universalidade, consciência e liberdade características do Ser Humano. E, chama “valor”, ali entendido como “útil ao Homem”, a tudo aquilo que, em qualquer esfera e cada momento, contribua para o enriquecimento de componente da essência humana. “Não valor” é tudo o que direta ou indiretamente rebaixe ou inverta o nível alcançado no desenvolvimento de dado componente da essência humana.

Heller (1972) expõe teorias sobre o processo de ocorrência da história do Homem, destacando-se a construção e degenerescência de valores ao longo do

tempo. Dentre os sujeitos de estudo tratados pela autora estão as esferas de “produção” e “moral” na Sociedade, ou grupamento de humanos. Diz o autor que cada atitude do Homem baseia-se em avaliação de dados tão heterogêneos que não o permitiriam viver se sua atividade dependesse de conceitos fundados cientificamente. Ou, a característica do pensamento e do comportamento do Ser Humano assumem estereótipos, analogias e esquemas já elaborados, que lhe são impostos pelo meio, e podem variar com o tempo.

Segundo Heller (1972), o cotidiano do Homem contém, e é conduzido, por “juízos provisórios, refutados pela ciência e por uma experiência cuidadosamente analisada, mas que se conservam inabalados contra todos os argumentos da razão, os preconceitos”. O preconceito é a categoria do pensamento e do comportamento cotidianos. Crer em preconceitos é cômodo porque protege de conflitos e confirma ações anteriores.

Ou seja, a estrutura de ação do Homem se caracteriza pela unidade imediata de pensamento e ação. Heller (1972) acrescenta que o pensamento cotidiano do Ser Humano não contém teoria e nunca é “conjunto de atividades humanas tendentes a criar condições indispensáveis à existência da Sociedade, e particularmente, à atividade material, à produção e à prática, segundo MARX (1988)”. E mais, o homem necessita de certo grau de conformidade, que pode converter-se em conformismo quando o indivíduo não aproveita as próprias possibilidades de movimento presentes no cotidiano de seu grupamento. Isto interfere, sobretudo, nas decisões morais e políticas, fazendo com que estas percam seu caráter de decisões individuais. A conformidade pode então receber ações de terceiros que a transforme em “conformismo do Ser Humano”.

Para Heller (1972), as atividades políticas (no sentido amplo da expressão) que dirigem e mobilizam integrações só têm êxito quando são provenientes de pensamentos sem preconceitos. Os grandes políticos sempre foram aqueles cujas representações de classe, ou nação, ou mesmos dos inimigos se mantiveram isentas de preconceitos.

São os preconceitos adquiridos para o trabalho cotidiano que servem para consolidar e manter a estabilidade e a coesão da integração entre o colaborador e a política da empresa. Mas, para atender às necessidades de produção, qualidade e produtividade de empresa, o colaborador precisa ser dirigido para adotar preceitos coerentes na escolha dos passos para produção. Quando a comunicação levá-lo a

admitir “covardia” associada à informação recebida, os dirigentes serão derrotados em seus princípios e ações para atender às políticas da empresa.

Para clareza, expõe-se que aqui se adota o seguinte conjunto de conceitos definições:

- a) **Sociedade** é um conjunto de indivíduos que compartilhem propósitos, gostos, preocupações e costumes, e que interagem entre si constituindo uma comunidade. Uma comunidade é uma rede de relacionamentos entre pessoas;
- b) **Semiótica** é uma ciência que estuda os processos de assimilação de cultura;
- c) **Sociolinguística** é o ramo da linguística que estuda a relação entre a linguagem e a Sociedade.

3.2 Relações entre Linguagem e Sociedade

Bakhtin (2010) discute relações entre linguagem e sociedade. Apesar de toda a singularidade, é pela novidade e originalidade de seu conteúdo que a obra mais surpreende todo leitor de espírito aberto. Esse volume, cujo subtítulo diz “os problemas fundamentais do método sociológico na ciência da linguagem”, antecipa as atuais explorações realizadas no campo da sociolinguística e, principalmente, consegue preceder as pesquisas da semiótica de hoje, e fixar-lhes novas tarefas de grande envergadura e grande contribuição para os debates contemporâneos sobre assimilação de cultura.

Às diferenças entre classes na Sociedade correspondem diferenças entre produtos de comunicações de indivíduos que compõem comunidades (exemplo, a linguagem sagrada dos padres, o “terrorismo verbal” da classe culta, etc.).

Para melhor conceituar e classificar o termo “discurso” será também adotado o conjunto de conceitos e definições a seguir exposto:

- a) **Texto** é a escrita, a fala, ou a imagem que um autor usa para transmitir o significado de informação obtida após análise e interpretação de dados do ponto de vista da cultura dele próprio, o autor, a um interlocutor;
- b) **Enunciado** é o texto, fala, som ou imagem, usado para transmissão de informação por um autor.

Solicitamos especial atenção para o fato de que nas traduções da linguagem inglesa para o português os tradutores adotam o termo “enunciação, ato de enunciar” para expressar enunciado, ver, por exemplo, Bakhtin (2010). Isto muitas vezes fez sugerir a necessidade de consulta de edição original em inglês de Bakhtin

(2010), Volosinov (1986) para melhor entendimento e clareza de conceitos sobre linguística.

Também se definem:

- a) **Consciência** é uma qualidade da mente, considerando abranger qualificações tais como subjetividade, conhecimento de si mesmo, sentimento, sapiência, e a capacidade de perceber a relação entre si e um ambiente. É um assunto muito pesquisado na filosofia da mente, na psicologia, neurologia, e ciências cognitivas. Consciência é uma qualidade psíquica, isto é, que pertence à esfera da psique humana, por isso se diz também que ela é um atributo do espírito, da mente, ou do pensamento humano. Ser consciente não é exatamente a mesma coisa que perceber-se no mundo, mas ser no mundo e do mundo, para isso, a intuição, a dedução e a indução tomam parte;
- b) **Ideologia** é um termo que possui dois significados: conjunto de ideias, de pensamentos, de doutrinas ou de visões de mundo de um indivíduo ou de um grupo, orientado para suas ações sociais e políticas, ou, instrumento de dominação que age por meio de convencimento (persuasão ou dissuasão, mas não por meio da força física) prescrevendo ou alienando a consciência humana;
- c) **Ideológico (a)** é o que se refere à ideologia.

E, por fim:

- a) **Discurso direto**: é a informação transmitida pelo seu autor;
- b) **Discurso indireto**: é a informação transmitida por indivíduo diferente de seu autor, ou por citação a um ou mais autores;
- c) **Narrador**: é quem transmite a informação produzida em discurso de um autor;
- d) **Análise de discurso**: são práticas da linguística e da comunicação especializadas em verificar construções presentes em um texto. A análise de discurso é utilizada, por exemplo, para verificar textos da mídia, de ideologias, significados e imagens;
- e) **Dialogismo** é o processo de modificar o significado de discurso emitido por um autor através da ação de cultura do interlocutor. Ou seja, o dialogismo exprime a alteração do significado de texto de autor pela cultura de interlocutor;
- f) **Diálogo** é o processo de transmissão de informação, ou o próprio processo de comunicação entre autor e interlocutor.

O discurso é uma construção social, e não individual, que pode ser analisada considerando o contexto histórico e social onde está inserido, e também pelas condições de sua produção. O discurso reflete uma visão vinculada à cultura de seu autor, e à parcela da Sociedade em que vive.

A construção do discurso relaciona as marcas deixadas no texto com as suas condições de produção, que se insere na formação ideológica de autor. Essa dimensão ideológica pode tanto transformar, quanto reproduzir as relações de poder. Essa dominação pode se dar pelas relações de produção que se estabelecem, e as classes que estas relações criam e convivem numa Sociedade. Por isso, a ideologia pode criar uma "falsa consciência" sobre a realidade que tem como objetivo reforçar e perpetuar essa dominação. A ideologia é materializada nas práticas das instituições, e o discurso, como prática social, seria então "ideologia materializada".

Por isto, quem lê, vê, ou ouve um texto produzido por autor interpreta a informação recebida com a sua cultura (de ouvinte, observador ou leitor). Ou seja, a cultura de ouvinte, observador, ou leitor, produz outra informação, que pode ser diferente daquela que um autor quereria transmitir. Ou, o significado atribuído a um discurso se modifica cada vez que um novo interlocutor o ouve, ou o vê.

Aos indivíduos e à Sociedade, a comunicação pode gerar conflitos, relações de dominação e de resistência, adaptação ou resistência à hierarquia, utilização da linguagem para reforçar poder, etc. Daí, a importância de estudos sobre a linguagem, o discurso, e a qualidade do dialogismo.

E, também convém expor que se, generalizarmos a definição de semiótica, para usar as técnicas de esta ciência caracterizar os signos e suas aplicações poderá adotar a definição: "semiótica é a ciência que estuda os processos de assimilação de cultura que usa o manuseio de signos e significados para as suas conclusões".

Mais abrangente que a linguística, a Semiótica tem por objeto qualquer sistema de signos - Artes visuais, Música, Fotografia, Cinema, Culinária, Vestuário, Gestos, Religião, Ciência, etc. A Semiótica ocupa-se do estudo do processo de significação ou representação, na natureza e na cultura, de conceito ou ideia expressa pelo Homem.

Para a Semiótica, o ato de comunicar é a materialização do pensamento ou sentimento em signos conhecidos pelas partes envolvidas. Os símbolos transmitidos

são reinterpretados pelo receptor. Do ponto de vista da Semiótica, a linguagem em si, é vista como a “forma adotada para a comunicação entre Seres Humanos”. Ou seja, a técnica de comunicação.

Assim, adotando-se conceitos da semiótica se poderia validar a hipótese de que a empresa é a Sociedade onde vivem dirigentes e colaboradores. A comunicação interna em empresa tem todas as propriedades da linguagem, e para ela valem os conceitos expostos em Bakhtin (2010) para orientar a análise do discurso de dirigentes aos colaboradores durante a produção.

Dentre muitos autores e publicações sobre as relações entre linguagem e Sociedade adotaremos o exposto em Bakhtin (2010), que discute os efeitos de signos sobre estruturas sociais, e valoriza a fala e enunciado em sua natureza social, e afirma que a comunicação está ligada às estruturas de Sociedade. Por isto, o autor relata que há conflitos no interior de sistema social porque todo comunicado contém ideologia que seria reflexo de estruturas sociais. Assim, toda modificação em ideologia encadeia uma modificação nos produtos de comunicações.

Por isto, em Bakhtin (2010) justificou sua obra pela necessidade de acrescentar, aos estudos sobre o marxismo, o domínio dos efeitos da linguagem sobre a Sociedade. Mas o autor comenta que o estudo da linguagem é complexo e seu livro é “de nível bastante modesto, nem sistemático, nem definitivo, para explicar problemas básicos da comunicação”.

A primeira parte de Bakhtin (2010) não contém demonstrações e nem propõe conclusões definitivas, mas, o exposto pode ser utilizado para situar produtos de comunicações e identificar suas relações com ideologias. A segunda parte trata da natureza real dos processos de comunicação, tão fundamentais quanto à evolução da linguagem, a interação, a compreensão, o significado, etc. O autor ressalta apenas esboçar uma série de questões e direções de pesquisa que permanecem inexploradas.

Os processos de assimilação de informação por manuseio de signos e significados servem para exprimir ideologias, e são modelados por elas. Por exemplo, palavra é um signo ideológico por excelência; ela registra as menores variações em relações sociais, mas isso não vale somente para ideologias constituídas, já que a partir de “ideologia do cotidiano”, que se exprime na vida corrente, é o cadinho onde se formam e se renovam as ideologias constituídas.

O conjunto de características psicológicas de um indivíduo, ou, o conjunto de fenômenos psíquicos e processos mentais é uma energia inteligente, gerada pelo cérebro (ou espírito ou alma), consciente ou inconsciente, emanada em vibrações de determinadas frequências, de alcance ilimitado e direcionadas de forma aleatória ou objetiva ao ambiente. Se a linguagem é determinada pela ideologia, a consciência, o pensamento, a “atividade mental”, itens que são condicionados pela linguagem, são também modelados por ideologia.

Bakhtin (2010) sugere diferenciar entre “atividade mental de ego” (não modelada ideologicamente, próxima da reação fisiológica do animal, característica do indivíduo pouco socializado) e a “atividade mental do ego humano”, forma superior que implica a consciência de classe e cultura do Ser Humano.

Bakhtin (2010) relata-se um estudo concreto para tentar identificar o papel produtivo e a natureza social do enunciado. E, mostrar sua importância para as questões básicas de comunicação. E, evidenciou que um enunciado é réplica de diálogos que ocorrem na Sociedade, sejam provenientes de discursos interiores de indivíduos (diálogo consigo mesmo), ou exteriores com a Sociedade porque cada locutor tem um “horizonte social”. Há sempre um interlocutor, ao menos potencial, e o locutor pensa, e se exprime, para um auditório social bem definido. Buscou-se mostrar a natureza social e não individual da comunicação ao mostrar que a maneira de integrar o discurso ao contexto narrativo reflete tendências sociais da interação num dado instante e grupo social.

3.3 Ações de Dirigentes de Empresa e Ponto de Vista de Colaboradores

Qualquer ação de um dirigente de empresa é uma comunicação aos colaboradores, um discurso. Admite-se que o dirigente da empresa é o responsável por transmitir todas as informações que contribuam para atingir os objetivos da empresa.

Também, ação de dirigente de empresa tem uma interpretação de parte do colaborador e o “discurso” decorrente interfere no controle de volume e qualidade de produção. E, cada comunicação interna e cada procedimento para transmitir informação de interesse de empresa exercido por dirigentes e seus prepostos visam fazer atingir os objetivos da empresa através de contribuição de trabalho de colaboradores pode ser analisado, por exemplo, usando o exposto em(Bakhtin, 2010).

Usando o termo “signo” para designar a própria ação comunicada por dirigente de empresa, e adotando o que foi escrito em Bakhtin (2010, p.10-39), se

pode escrever que um signo não é apenas parte de uma realidade, ele também reflete e refrata outra. Ele pode distorcer essa realidade, ser-lhe fiel, ou apreendê-la de um ponto de vista específico, etc. Todo signo na empresa está sujeito aos critérios de avaliação (isto é: se é verdadeiro, falso, correto, justificado, bom, etc.) de acordo com a cultura do colaborador.

O exposto em Bakhtin (2010, p.10-39) faz sugerir que o colaborador é parcela da cultura empresarial e participa da eficiência para atingir os objetivos de empresa. Essa cadeia estende-se de consciência individual em consciência individual na empresa. E, cada própria consciência individual está repleta de signos. A consciência só se torna consciência quando se impregna de conteúdo ideológico, e conseqüentemente, no processo de interação social.

A consciência individual é um fato sócio ideológico, e enquanto esse fato e todas as suas conseqüências não forem devidamente reconhecidos, não será possível entender as conseqüências de comunicação em objetivos de empresas.

Na empresa, a única definição objetiva possível de consciência é de ordem sociológica. A consciência individual do colaborador adquire forma e existência nos signos criados pelos dirigentes para melhorar qualidade e volume de produção.

A realidade das relações entre empresa e colaboradores para produção é conseqüência da realidade objetiva de uso de signos. A consciência individual não é o arquiteto dessa superestrutura ideológica, mas apenas um inquilino do edifício de signos usados por dirigentes de empresas.

Condicionam cada consciência individual as características e formas de comunicação, por isto, a ação ou imagem comunicada por empregador, ou seu representante, é o modo mais puro e sensível de relação entre colaborador e empresa.

Na Sociedade:

- a) **Infraestrutura social** é todo o aparato de condições que facilite a produção de bens e serviços, o fluxo entre vendedor e comprador, tais como as comunicações, os transportes (comunicações, vias, veículos, tráfego, etc.), a eletricidade e combustíveis (produção, distribuição, manutenção de rede, etc.), o saneamento básico (fornecimento de água potável, rede de esgotos, etc.), dentre outros;
- b) **Superestrutura social** compreende as estruturas jurídicas e moral da Sociedade (o Direito e o Estado e a objetivos de empresas, moral, política, de religião, etc.).

E, na empresa ou na produção:

- a) a infraestrutura social é consequência da informação transmitida pela empresa;
- b) a superestrutura de produção é consequência da cultura do colaborador, ou seja, do entendimento fornecido aos signos transmitidos pelos dirigentes de empresa.

O entendimento da ação ou imagem comunicada por empregador, ou seu representante, se constitui um dos problemas fundamentais do processo usado para comunicar. Todas as propriedades deste comunicado, sua pureza semiótica, sua neutralidade ideológica, sua implicação na comunicação humana ordinária, sua possibilidade de se anexar à cultura de colaborador, e, finalmente, sua presença obrigatória em todo ato consciente fazem do significado atribuído pelo colaborador um objeto fundamental para atingir objetivos de empresas.

Sempre que se coloca a questão de saber como a infraestrutura faz atingir objetivos de empresa, a resposta é por demais genérica e ambígua: “a causalidade”, que pode se revelar mentirosa e contraditória. O processo usado para comunicar penetra literalmente em todas as relações entre indivíduos, nas relações de colaboração, nas de base ideológica, nos encontros fortuitos da vida cotidiana, nas relações de caráter político, etc.

Ação ou imagem comunicada por empregador, ou seu representante, servem de trama para todas as relações sociais em todos os domínios da empresa. E, se constituem em meio onde se produzem lentas acumulações quantitativas de mudanças em relações sociais na cultura de colaborador. É o que se pode chamar de “psicologia do corpo social da empresa”, uma espécie de elo entre a estrutura sócio-política e os objetivos da empresa, que se forma por ações de comunicação. Trata-se da “alma coletiva”, “do inconsciente coletivo”, “do espírito do povo” formado pela comunicação interna na empresa.

A psicologia do corpo social é inteiramente exteriorizada na ação ou imagem comunicada por empregador ou seu representante, no gesto, no ato de dirigentes. Nada há nela de inexprimível, de interiorizado por colaborador, tudo está na superfície, tudo está na troca, tudo está no material, principalmente no processo usado para comunicar. As relações de produção e a estrutura sócio-política que dela derivam determinam todos os contatos entre indivíduos, todas as formas e os meios de comunicação: no trabalho, na vida política, na busca dos objetivos de empresa.

Todo entendimento de uma ação de dirigente resulta em consenso entre indivíduos socialmente organizados no decorrer de um processo de interação na

empresa. Estas formas de interação acham-se vinculadas ao complexo social na empresa que reage de maneira muito sensível a todas as flutuações do ambiente de trabalho e acumula mudanças e deslocamentos que, mais tarde, encontram sua expressão na produção. Por isto exposto por Bakhtin (2010, p.45) faz sugerir que dirigentes de empresa devem incluir dentre seus métodos de escolha de processos para se comunicar com colaboradores e formar o cotidiano na empresa:

- a) não separar os objetivos de empresa da realidade material a ser atribuída a suas ações para formar a “consciência” e a cultura de colaborador;
- b) não dissociar suas ações das formas concretas da comunicação porque elas fazem sempre parte de um processo organizado e que não tem existência fora da busca pelos objetivos de empresa;
- c) não dissociar a comunicação e suas formas da capacidade cultural de colaboradores.

Durante a relação entre colaborador e empresa, toda ação de dirigente é interpretada pelo colaborador, e, portanto um discurso marcado pelo horizonte de interpretação por sua cultura que fornece conteúdo e índice de valor que afetam a produção.

Chamando “tema de signo” à interpretação conforme a cultura de colaborador, as ações de comunicação na empresa têm o seu tema. O tema que visa atingir objetivo de empresa possui sempre um índice de valor social que chega à consciência individual de colaborador. Aí eles se tornam índices individuais de valor, porque a consciência individual os absorve como sendo seus, mas sua fonte não se encontra nesta própria consciência individual. O índice de valor é por natureza interindividual.

O dirigente de empresa tende a conferir ao signo como interpretado pelo colaborador um tema de caráter intangível, e acima das diferenças de classe que tenta abafar ou ocultar a luta pelo valor de índices sociais que aí se trava para tornar os objetivos de empresa a única busca pelos seus colaboradores. Mas o signo como interpretado pelo colaborador, vivo e dinâmico pode fazer dele um instrumento de refração e de deformação de indivíduos.

E, na prática, usar os conceitos expostos em Bakhtin (2010, p.10-39) faz concluir que todo signo, como interpretado pelo colaborador, tem duas faces. A contradição oculta não se mostra à descoberta porque, dentre os objetivos da empresa, a comunicação, como interpretada pelo colaborador, pode ser reacionária e tentar estabilizar um estágio anterior de evolução social, e valorizar a verdade de

ontem como sendo válida hoje. Donde o caráter refratário e deformador do signo poder representar limites na busca de objetivos da empresa.

Assim, adotando o exposto por Bakhtin (2010), se pode escrever que, a comunicação pela empresa tem consequências na vida cotidiana de colaborador. Por um lado, ela está diretamente vinculada aos processos de produção, e, por outro, diz respeito aos objetivos de empresas. É nesse domínio que o diálogo e as formas de discurso se situam.

3.4 Comunicação e Integração na Empresa

Após a leitura de Bakhtin (2010) se pode inferir que a realidade da integração ao objetivo de empresa pelo colaborador é construída na interpretação de informação que os dirigentes lhes transmitem. Por natureza, a integração ao objetivo de empresa localiza-se no limite onde se encontram a informação fornecida por ação de dirigente e a interpretação dada pelo colaborador.

Eis porque a integração ao objetivo de empresa não deve ser analisado como independente das ações e informação transmitidas pelos dirigentes. O que faz da ação ou imagem comunicada por empregador, ou seu representante, ser vista pelo colaborador é o significado atribuído pela cultura do colaborador. A tarefa da comunicação consiste em descrever com discernimento, dissecar e explicar objetivo na empresa como um documento coerente com a cultura de colaborador submetido à análise de filólogo.

É o significado atribuído pelo colaborador, e não os objetivos da empresa, quem opera a passagem de um código a outro. Mas, nem todos estes elementos têm igual valor, e a ação ou imagem comunicada por empregador, ou seu representante, é o fundamento, a base da vida interior do colaborador de empresa. A exclusão da interpretação pelo colaborador da ação ou imagem comunicada por empregador, ou seu representante, as reduziria a quase nada.

O signo como interpretado pelo colaborador é o território comum, tanto do seu comportamento, quanto dos objetivos da empresa. É um território concreto, sociológico e significativo. É sobre este território que se deve operar a delimitação das fronteiras entre a cultura do colaborador e os objetivos da empresa.

O indivíduo enquanto detentor dos conteúdos de sua consciência, enquanto autor dos seus pensamentos, enquanto personalidade responsável por seus desejos é tão social quanto os objetivos de empresa, e, por sua vez, a própria etapa em que

o indivíduo se conscientiza de sua individualidade e dos direitos que lhe pertencem é ideológica, histórica, e internamente condicionada por fatores sociológicos.

Se o conteúdo da cultura do colaborador é tão social quanto os objetivos da empresa, as manifestações de colaborador são tão individuais quanto comportamentais. Todo produto obtido a partir de objetivos de empresa leva consigo o selo de individualidade de seus criadores, selo tão social quanto as particularidades e signos das manifestações comportamentais.

A interiorização de objetivo de empresa por colaborador constitui um dos elementos essenciais do processo usado para comunicar, pois é a interpretação de ação ou imagem comunicada por empregador ou seu representante como visto pelo colaborador. O signo com o interpretado pelo colaborador tem vida na medida em que ele se realiza no seu comportamento, e, vive da integração aos objetivos de empresa. É o meio social de empresa infiltrado no organismo do colaborador.

Um enunciado emitido por empregador, ou seu representante, se interioriza em colaborador quando descodificado pela sua cultura, e pode provocar uma codificação em forma de réplica. Cada ação ou imagem comunicada por empregador, ou seu representante, pertence a uma arena onde se entrecruzam e lutam os valores sociais de orientação contraditória e produto de interação entre forças sociais.

3.5 Proposta de Teoria para Estudos sobre Comunicação Interna de Empresas: Analogias aos Processos da Linguística

Para desenvolver teoria para estudos sobre qualidade comunicação interna em empresas com processos oriundos da linguística se sugere adotar o exposto em Grant (2004), que discute a análise de discurso aplicada às relações humanas nas empresas, suas teorias, domínios, práticas e métodos. E, que sugere procedimentos para uso desta técnica a partir de analogias ao estudo de linguagem.

Complementar-se-ia com o exposto por Van Dijk (2010), que atualizou o uso de conceitos de interdisciplinaridade para análise do discurso como meio de compreender a Sociedade e compreensão da dinâmica social contemporânea. E, ainda Fairclough (2010), que abordou temas clássicos da análise crítica do discurso nas suas quatro grandes seções: linguagem; ideologia e poder; discurso e mudança sociocultural; análise textual na pesquisa social e sensibilização para a crítica.

E, por fim, consolidou-se a proposta de processos para análise a partir do exposto em Kristeva (1969, 1975, 1982), que são trabalhos de uma especialista em transladar estudos sobre a linguagem e interpretação do discurso a campos diferentes da linguística, e principalmente a semiótica. Esta autora concentrou-se no entendimento do significado, e tentou obter respostas não só à questão do que os enunciados poderiam significar, mas também identificar “o que” poderia conter a linguagem que dificultaria o entendimento do significado emitido por autores.

Kristeva (1969) é obra que discute a linguagem homogênea e estruturada. Os resultados de argumentação apresentados fazem concluir que a Semiótica aplicada ao estudo do discurso fornece resultados mais sólidos e coerentes com a heterogeneidade do cotidiano. A principal proposta em KRISTEVA (1969) é usar processos de pesquisa oriundos da psicologia em conjunto com a análise lógica que forneça conclusões sobre o processo de formação dos significados atribuídos por interlocutor no espaço social.

Kristeva (1975) expõe as relações entre o ato de se atribuir uma imagem a um signo, a criação de uma cadeia de significados e a dinâmica decorrente de novas interpretações provenientes de reuso de cada signo e seus significados.

Para Kristeva (1969 e 1975), a semiótica tem posição paradoxal por se tratar de uma metalinguagem que fala da própria linguagem, e homogeneiza seus objetos de estudo em seu discurso. Mas, ao mesmo tempo, semiótica insiste na heterogeneidade da linguagem.

Kristeva (1980) contém aplicação dos conceitos expostos em KRISTEVA (1969 e 1975) aplicada a estudos de literatura, arte e política. Ressalta-se aí a influência de Mikhail Bakhtin na obra da autora, que insiste na importância de quem transmite a informação e do dialogismo. Kristeva (1980) expõe novamente os conceitos contidos em Bakhtin (2010), insistindo no fato de que a informação vista pelo interlocutor é produto de vários textos e contextos expressos por autor e seus subsequentes narradores, além da cultura do próprio interlocutor.

Mas, o mais importante dos escritos contidos em Kristeva (1969, 1975 e 1980) é a exposição da maneira adotada para generalizar a lógica de estudos das consequências do diálogo entre autor e interlocutor: não só textos escritos ou falados podem ser analisados com os conceitos expostos em estudos sobre filosofia de linguagem, mas também qualquer conjunto de ações decorrentes de

comunicação na Sociedade, desde que, se identifiquem quais sujeitos e quais processos para comunicar seriam submetidos ao mesmo tipo de análise.

O agrupamento de conceitos expostos em Grant (2004), Fairclough (2010), Kristeva (1969, 1975, 1982), faz sugerir analogias entre termos usados nos estudos de linguística e suas consequências na Sociedade com termos que caracterizariam fatos sobre a comunicação interna em empresas. Analisando os termos que mais ocorrem nos dois campos de estudo obtivemos o relatado na Tabela 1.

Tabela 1 - Analogia entre termos para estudo da linguística e da comunicação interna nas empresas.

Na linguística	Na empresa
Fala	Atividades que geram comunicação por empregador ou seu representante.
Linguagem	O processo de comunicação utilizado.
Signo	A própria ação dos dirigentes de empresas, que vai ter significado fixado pelos colaboradores que recebem a informação.
Ideologia	Objetivos para a produtividade de empresa.
Marxismo	Os planos e diretrizes de produtividade, fixados pelos dirigentes de empresa.
Palavra	A ação ou informação comunicada por empregador ou seu representante.
Cultura de autor	O conjunto de normas, políticas e planos de empresa assimilados e usados por empregadores e seus representantes.
Cultura de colaborador	A capacidade técnica, psíquica e operacional usada por colaborador em processo produtivo.
Sociedade	O conjunto constituído por empregadores, seus representantes e colaboradores e envolvidos na produção de uma empresa.

Assumindo a hipótese de que as analogias entre conjuntos de termos adotados para o desenvolvimento de teoria no universo da empresa e os definidos em Bakhtin (2010) possam ser as expostas na Tabela 1, e sejam válidas para transladar estudos sobre análise de discurso à sociedade empresarial, se poderia assumir que a teoria inicialmente publicada em Volosinov (1986) poderia ser reescrita para a comunicação interna em empresas, conforme se expõe em capítulos a seguir.

Ou seja, a Tabela 1 contém analogias entre termos para estudos da linguística e da comunicação em empresas que se constituem em uma teoria para estudos sobre qualidade comunicação interna com métodos da análise de discurso aplicada às relações humanas, suas teorias, domínios, práticas e processos.

4 A ORGANIZAÇÃO DAS EMPRESAS E DO TERRITÓRIO ESTUDADO

Neste capítulo relatam-se resultados de pesquisa bibliográfica sobre a relação empresas, território e inovação. Também se descreve o território, as empresas e a característica do Arranjo Produtivo Local de Monte Sião.

Para estudo de caso foram adotados empresas e território pertencentes a arranjo produtivo local. O motivo desta escolha foi concentrar estudos em localidade e empresas submetidos a um tipo de governança territorial homogêneo. Neste capítulo são expostos conceitos sobre o arranjo territorial e a capacidade de inovação associada às empresas, e descrito o território escolhido para os estudos, município de Monte Sião, estado de Minas Gerais.

A discussão da interferência da geografia de empresas a serem estudadas é necessária porque ao território se associam condicionantes de desenvolvimento, inovação e competitividade, que indiretamente determinam as relações entre empresas, dirigentes e colaboradores que a análise sobre resultados.

4.1 Arranjos Produtivos Locais e Inovação

Santos (1992) ressalta a importância de se reconhecer o território como uma unidade espacial de trabalho, considerando o exemplo da região produtiva. Desse modo, o território é considerado uma unidade espacial constituída por frações funcionais diversas, que funcionam a partir de demandas a vários níveis, do local até o mundial. A articulação entre essas frações se dá por meio de fluxos criados e mantidos pelas atividades, população e herança espacial. A análise do território deve se pautar, então, pela consideração da estrutura interna de cada fração e as interações entre elas, à luz da ideia de que o território pode abarcar o espaço de produção propriamente dito, o espaço de circulação e distribuição e os espaços de consumo.

Adotando o exposto por Albagli e Brito (2002, p.3) poder-se-ia definir “arranjo produtivo local” como a aglomeração de um número significativo de empresas que atuam em torno de uma atividade produtiva principal, bem como de empresas correlatas e complementares como fornecedoras de insumos e equipamentos, prestadoras de consultoria e serviços, comercializadoras, clientes, dentre outros, em um mesmo espaço geográfico (um município, conjunto de municípios ou região), com identidade cultural local e vínculo, mesmo que incipiente, de articulação,

interação, cooperação e aprendizagem entre si e com outros atores locais e instituições públicas ou privadas de treinamento, promoção e consultoria, escolas técnicas e universidades, instituições de pesquisa, desenvolvimento e engenharia, entidades de classe e instituições de apoio empresarial e financiamento.

Para Lastre et al. (2002, p.5), “arranjos produtivos locais” poderiam ser entendidos como aglomerações territoriais de agentes econômicos, políticos e sociais - com foco em um conjunto específico de atividades econômicas - que apresentam vínculos mesmo que incipientes. Envolve 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.

Diz Fuini (2007) que a elaboração teórica da noção de arranjo produtivo, derivada de discussões maciças de grupos de pesquisadores e órgãos de apoio e financiamento, serve atualmente como veículo para elaboração de políticas de promoção de competitividade e desenvolvimento regional-local, agregando as iniciativas de muitas entidades que voltam suas ações às micro, pequenas e médias empresas. Segundo o autor, em 2007, o SEBRAE “tinha cadastrados quase 350 desses aglomerados, alguns com baixo nível de articulação interna, outros com nível de eficiência e competitividade semelhante ao de grandes companhias”. Instituições e entidades que atuam com micro e pequenas empresas, como o SEBRAE, o BNDES e a FINEP, descobriram esse potencial e passaram a estabelecer programas específicos para gestão de arranjos produtivos locais a partir de 1999.

“*Governança territorial*” são as estruturas de coordenação e tomada de decisões na rede de relações entre unidades de produção e fornecedores-compradores, envolvendo a combinação de diferentes formas de hierarquia, subcontratação, parceria, atmosfera, agências públicas e para públicas, de cooperação em tecnologias, etc. Tais formas de coordenação e organização do território tendem a ser fortalecidas com a redefinição do papel do Estado e sua crescente descentralização político-administrativa, potencializando o papel do local como âmbito do desenvolvimento.

A governança territorial interfere na competitividade das regiões ao definir formas de distribuição de poder em cadeias produtivas e outras formas de relacionamento comercial, industrial e institucional, fazendo empresa convergir ou compartilhar por uma instância coletiva a tarefa de definir estratégias para competir de um aglomerado produtivo.

Adotando o exposto em Fuini (2007, p.174) pode-se definir “desenvolvimento territorial” como o conjunto de processos concernentes ao crescimento industrial, modernização tecnológica, aumento da produtividade, capacitação da mão-de-obra e caracterização de uma estrutura de governança institucional e política do território, processo em cuja base se coloca as dinâmicas e estratégias associadas à “competitividade territorial”. O protagonismo do território como sujeito do desenvolvimento se faz, além dos fatores mencionados, pela definição de coalizões políticas e formas de cooperação e coordenação entre atores econômicos, poder público e sociedade civil buscando promover o ordenamento do território por meio da mobilização dos recursos e ativos específicos (materiais e imateriais) com vistas a melhorias da economia local ao lado da qualidade de vida e bem-estar social de sua população.

Para Cassiolato e Lastres (2003), sistemas produtivos e de inovação locais são arranjos produtivos em que interdependência, articulação e vínculos consistentes resultam em interação, cooperação e aprendizagem, com potencial de gerar o incremento da capacidade de inovação endógena, competitividade e do desenvolvimento local. 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.

Os arranjos produtivos são importantes porque o aproveitamento das sinergias coletivas geradas pela participação em aglomerações produtivas locais efetivamente fortalece as chances de sobrevivência e crescimento das micro e pequenas empresas, uma fonte geradora de vantagens competitivas duradouras.

Conforme Cassiolato e Lastres (1999) a proposta de se entender sistemas e arranjos produtivos locais fundamenta-se na visão evolucionista sobre inovação e mudança tecnológica, a qual destaca a visão de que se, por um lado, informações e conhecimentos codificados apresentam condições crescentes de transferência de

conhecimentos tácitos de caráter localizado e específico continuam tendo um papel primordial para o sucesso de inovação e permanecem difíceis (senão impossíveis) de serem transferidos.

Ler Cassiolato e Lastres (2003) conduz a escrever que:

O que caracteriza arranjos e sistemas produtivos locais são os sistemas de inovação, em suas dimensões supranacional, nacional e subnacional. Um sistema de inovação pode ser definido como um conjunto de instituições distintas que conjuntamente e individualmente contribuem para o desenvolvimento e difusão de tecnologias. Em termos gerais, tal sistema é constituído por elementos (e relações entre elementos) onde diferença básica em experiências históricas, culturais e de língua reflete-se em idiosincrasias em termos de: organização interna das empresas, articulações entre elas e outras organizações, características sociais, econômicas e políticas do ambiente local, papel das agências e políticas públicas e privadas, do setor financeiro, etc.

Este enfoque visa fazer entender a dinâmica de funcionamento dos agentes produtivos a partir da ideia de competitividade fundada na capacidade de inovação das empresas e instituições locais, individual e coletivamente. Ele está baseado em conceitos que enfatizam significativamente os aspectos regionais e locais: aprendizado, interações, competências, complementaridades, seleção, governança, etc. O aprendizado, considerado como fonte principal da mudança, baseia a acumulação das competências das empresas. Tais competências, por sua vez, são extremamente heterogêneas entre os diferentes agentes mesmo dentro de uma mesma atividade. Igualmente aponta-se para a importância dos estímulos aos diferentes processos de aprendizado e de difusão do conhecimento, assim como a necessária diversidade nas formas das políticas. Fundamental nesta análise é o entendimento das relações e interações entre os diferentes agentes visando ao aprendizado, as quais apresentam forte especificidade local.

Apesar da evolução das capacitações serem fortemente influenciadas por dinâmicas setoriais, a mudança técnica torna-se mais dependente de conhecimentos e capacitações de outros setores e tecnologias chave. A partir das duas últimas décadas do século passado, este papel foi preenchido principalmente pelas tecnologias da informação e comunicação, novos materiais, biotecnologia. A mudança técnica tem-se realizado, também, através da utilização das novas

tecnologias nas diferentes etapas do processo produtivo, desde a seleção da matéria-prima até a comercialização e distribuição dos bens e serviços produzidos.

As interações e diferentes modos de aprendizado criam diferentes complexos ou aglomerações de capacitações que, no seu conjunto, definem as diferenças específicas entre países e regiões. Assim, mostram-se completamente diferentes as situações onde os arranjos produtivos fazem da região uma simples hospedeira e onde se verifica a mobilização e o enraizamento das capacitações produtivas e de inovação. Aí se argumenta que o foco das novas políticas de desenvolvimento devem promover processos de geração, aquisição e difusão de conhecimentos.

Segundo Lastres et al (2002) há que se buscar estimular as múltiplas fontes de conhecimento, assim como as interações entre os diferentes agentes, visando dinamizar localmente os processos de aprendizado e de inovação; fomentar a difusão – entendida como parte do processo de inovação – do conhecimento codificado e tácito por toda a rede de agentes locais.

A inovação pode estar associada a um ato empresarial que pode ser de simples administração da produção e envolve arregimentar o financiamento, arranjar detalhes complexos de engenharia e assumir riscos. Além disso, implica ato de conversão de uma ideia em um uso prático, ou o descarte de produtos e processos anteriores. Mas nada disso teria efeito se não envolvesse mudanças na organização do processo de trabalho e na capacidade da mão de obra em demonstrar padrões de flexibilidade e capacidade de assumir tarefas variadas e, também, pela possibilidade de, em curto prazo, submeter-se a treinamento e reciclagem permanente.

A inovação se expressa também por processos de aprendizagem coletivos e relações de cooperação em convenções e instituições no nível local que podem ser formais (organizações territoriais, associações profissionais, etc.) e informais (regras do jogo tacitamente adotadas pelos atores locais). Configura-se, portanto, a associação entre os processos de inovação tecnológicos e as relativas adaptações necessárias nas relações sociais e procedimentos organizacionais.

O processo de inovação está associado ao progresso tecnológico que, por sua vez, tem como um de seus indicadores principais, a produtividade do trabalho, mas a inovação enquanto elemento básico da competitividade engloba todas as várias formas de mudanças e progressos tecnológicos e seus impactos sobre a infraestrutura e serviços adaptados a estas novas formas de produção e aperfeiçoamento-melhoria da qualidade dos produtos. Tal arcabouço institucional e

organizacional criado neste processo é ressonância também da interação entre inovação, tecnológica, produtiva e de gerenciamento, e a mão de obra, por meio da mobilização de conhecimentos e saberes denominados de aprendizado tecnológico.

Fuini (2007, p.20) admite que:

[...] em um segmento produtivo particular, algumas regiões podem ser mais competitivas que outras porque conseguem mobilizar, por meio do território, recursos específicos diretamente relacionados ao tipo de construção social, histórica e institucional que se dá no âmbito local e regional e que vai além de um simples cálculo de custos de mercado e preços, envolvendo, pois, uma complexa rede de relações entre empresas, associações, sindicatos e poder público. Com isso, o território, por meio dos atores nele inseridos, se coloca como uma pista para se compreender as estratégias competitivas das empresas, destacando, nesse sentido, as concentrações localizadas de micro, pequenas e médias empresas organizadas na forma de arranjos produtivos locais como exemplos de sucesso competitivo extremamente dependente das interações e vínculos mobilizados em território.

Diz Fuini (2007, p.21) que “o primeiro estado brasileiro a atuar para gestão de arranjos produtivos locais foi o de Minas Gerais, através da Federação das Indústrias e do Instituto Euvaldo Lodi”. O Governo Federal Brasileiro incluiu um programa específico no Plano Plurianual aprovado para 2004-2007 e montou um grupo interministerial para coordenar todas as ações federais voltadas para arranjos produtivos, reunindo onze ministérios, com coordenação do Ministério do Desenvolvimento, Comércio e Indústria, além de representantes do BNDES, FINEP, CNPq, SEBRAE, APEX, Banco do Brasil, Caixa Econômica Federal, Instituto de Pesquisas Econômicas Aplicadas (IPEA) e dos Bancos do Nordeste e da Amazônia.

A cooperação entre os municípios produtores de malhas das microrregiões de Poços de Caldas e de Pouso Alegre foi fortemente estimulada com o lançamento pelo governo do estado de Minas, em 2003, do Projeto de Circuitos Turísticos de Minas Gerais, medida e instituto que visa ao fortalecimento e melhor organização da atividade turística entre municípios com afinidades culturais, sociais e econômicas, consolidando, assim, uma atividade regional. (Decreto de Lei 43.321 de 08/06/2003). A cerimônia para certificação do Circuito Turístico das Malhas do Sul de Minas, órgão formado por Jacutinga, Monte Sião, Ouro Fino, Inconfidentes, Borda da Mata e Bueno Brandão, ocorreu no dia 27 de março de 2006 e, para tanto, foi necessária a organização da Associação do Circuito

Turístico formada por integrantes das prefeituras e associações comerciais dos municípios integrantes.

Ao estudar o vínculo existente entre as dinâmicas de localização das empresas e as características dos territórios e seus componentes em estudo de “competitividade territorial” observando recursos e ativos genéricos e específicos Fuini (2007) usou o “Circuito das Malhas”. Monte Sião resultou classificado, segundo o autor, em cidade cujo tipo de estrutura produtiva e relações entre empresas e o meio configuram um arranjo produtivo produtor de malhas, cuja competitividade e crescimento deitam suas raízes na tradição histórico-cultural do artesanato de malhas local e no amadurecimento de organizações e instituições do aglomerado regional.

O arranjo produtivo local no circuito de malhas é instrumento de intercâmbio entre a base territorial da atividade econômica e a busca de competitividade, articulando os atores locais em estratégias coletivas para fortalecimento do ambiente de negócios, isto é evidente no Circuito das Malhas do Sul de Minas Gerais, região formada por pequenos municípios especializados na produção de artigos de vestuário em pequenas malharias, cuja comercialização é predominantemente voltada para o mercado nacional. A configuração social e de produção do Circuito se aproxima muito desta por conta do aglomerado de empresas ali existentes e do arcabouço institucional que as serve.

Essa integração de diferentes segmentos de produção localizados em diferentes lugares em uma extensão de tamanho variável se torna coerente tanto com a ideia de “Circuito espacial de produção” quanto com a ideia de “Arranjo Produtivo Local”. Na concepção exposta em Santos e Silveira (2001), um circuito espacial de produção compreende o movimento de trocas e fluxos de bens e serviços entre lugares especializados pela segmentação territorial das etapas do trabalho em áreas não necessariamente contíguas. Este movimento não é apenas material, mas envolve também fluxos de informação que caracterizam os círculos de cooperação como a dimensão regulatória de um circuito produtivo.

A criação dos Circuitos turísticos no estado de Minas capta exatamente essa ideia de organizar as diversas atividades econômicas existentes em uma região, nesse caso através do estímulo turístico em um complexo regional integrando os diversos atrativos locais, coordenados por meio das estratégias e diretrizes de um conselho de desenvolvimento e comitê gestor.

No entanto, quando a parte principal do circuito produtivo se encontra localizada e concentrada na mesma região, para aproveitamento das economias de escala e aglomeração propiciadas na proximidade territorial dos produtores com os fornecedores, serviços de apoio e instituições locais, constata-se a existência de um arranjo produtivo local. Tal raciocínio dá base para se pensar no “Circuito das Malhas do Sul de Minas” como diretamente vinculado a arranjos produtivos locais, ou a um conjunto de aglomerações produtivas diretamente vinculadas.

Santos (1999) coloca a noção de saber local como indissociável do território e de sua territorialidade, construídos pelos saberes cotidianos dos ocupantes dos lugares em contraposição ao saber político das empresas globais e dos agentes econômicos hegemônicos. Essas atividades distinguiram o complexo regional no conjunto da economia mineira e paulista de maneira prematura e os fluxos modernizadores da industrialização brasileira centralizados em São Paulo tiveram o efeito de reforçar as especializações produtivas locais no contexto da divisão territorial do trabalho, prevalecendo as iniciativas endógenas e o saber local associado ao arcabouço técnico-produtivo quase artesanal consolidado no contexto histórico-cultural específico, composto, sobretudo, de pequenos estabelecimentos de produção familiar.

A estrutura produtiva do Circuito das Malhas é composta de micro e pequenas malharias localizadas nas zonas urbanas e de periferia urbana que produzem peças de vestuário em malha retilínea, nas técnicas de tricô (blusas, camisetas, cachecóis, vestidos) e crochê, utilizando como matéria prima os fios de lã e algodão comprados de abastecedores internos e externos. Essas pequenas malharias, em muitos casos, abarcam, sob a mesma empresa, o segmento de produção, confecção e comércio, estabelecendo de forma complementar relações de subcontratação com confecções e lojas locais e de grandes centros que dão acabamento ao produto, colocando etiquetas e vendendo no comércio local.

Ao caracterizar a competitividade do “Circuito das Malhas” como alicerçada sobre dinâmicas territoriais, ou na qualidade dos fatores locais de suporte (instituições, escolas, universidades), também se identifica o desenvolvimento territorial pela regulação e governança do espaço local, a partir de estratégias variadas que envolvem a mobilização e a remuneração da mão-de-obra, investimentos em inovação ou aprendizagem, criação de instituições e parcerias, incentivos fiscais à produção, políticas industriais, etc.

4.2 Arranjo Produtivo Local de Malhas de Monte Sião, o Território para Estudo de Caso

O município de Monte Sião está localizado no extremo sul de Minas Gerais, tem área de 291 quilômetros quadrados e topografia acidentada, com cordilheiras, colinas e montes. Tem altitude média de 857 metros, e o ponto mais elevado é o Morro Pelado, com 1.319 metros de altitude. O clima é ameno, com temperatura média de 21°C, que oscila até zero grau no inverno. O município tem densidade demográfica de 59,4 habitantes por quilometro quadrado, e faz fronteira com os municípios mineiros de Jacutinga, Ouro Fino e Bueno Brandão e com os municípios paulistas de Socorro, Águas de Lindóia e Itapira. Por rodovia, distancia-se 170 km de São Paulo e 470 km de Belo Horizonte.

Monte Sião tem sua origem histórica relacionada ao período da mineração, quando surgiram os primeiros registros sobre essa localidade. Em 1854, já conhecida como Monte Sião, a cidade passou à categoria de distrito de Pouso Alegre, e, em 1880, ligado a Ouro Fino.

Em 1888, ali chegaram os primeiros imigrantes italianos, que passaram a influenciar diretamente na vida econômica e cultural local. Trabalharam inicialmente nas plantações de café, e após a crise cafeeira, difundiram a cultura do tricô com agulhas trazidas de sua terra natal. Andreta, Ondino, Bernardi, Labigalini, Labegalini e Zucatto são sobrenomes populares em Monte Sião, que expressam a influência da imigração italiana sobre a sociedade local. Em 1936, Monte Sião passou à condição de município e, em 1957, recebeu a outorga de Estância Hidromineral.

Monte Sião é um centro urbano que começou a se equipar vigorosamente a partir dos anos 1960, com a instalação de serviços de saúde, educação, bancários, hospedagem, eletricidade, telefonia e estradas de ligação interurbana, perdendo progressivamente sua base agrícola, apesar de ter ainda alta porcentagem de população rural. Monte Sião é um dos principais centros da produção regional de malhas no Brasil.

Este quadro nos permite sugerir que a população local, considerado o contexto territorial, tem sua atividade em um aglomerado produtivo setorial que exhibe boas condições gerais de qualidade de vida, distribuição de renda e acesso a serviços básicos, com leve defasagem na escolaridade da população adulta frente às médias dos estados de Minas e São Paulo. Um aspecto relevante na análise das variáveis sociais e econômicas do município de Monte Sião é a dependência

econômica com a indústria de malhas e suas oscilações conjunturais, e a sinergia entre os demais setores sociais e econômicos com a produção e comércio de malhas, verdadeiro motor do “desenvolvimento territorial” do município.

No município de Monte Sião, a maior parte dos estabelecimentos comerciais está próximo à praça central, Alfredo Zucato, e nas ruas e avenidas circunvizinhas (Prefeitos Mário Zucato e J. Carlos Francisco, Juscelino Kubitschek, etc.). Isto caracteriza forte concentração dentro do próprio tecido urbano municipal.

Muitos dos estabelecimentos comerciais em Monte Sião agregam a parte de fabricação e vendas em um único prédio. Para as fábricas separadas dos pontos de venda a localização é esparsa, algumas em bairros da semiperiferia para fugir aos custos altos de imóveis próximos ao centro comercial do município.

Diz Fuini (2007, p.135) que:

[...] considerando a inovação como um processo amplo de mudança, atualização e diferenciação, não somente na questão do maquinário, mas também nos vários segmentos do circuito de produção, distribuição e comercialização e na estrutura institucional e organizacional do município. Observaram-se mudanças nas fachadas e vitrines dos comércios de malhas e no estilo e “design” das peças (moldes e composição de cores). Esses tipos de inovações atingem mais diretamente a clientela da região e envolvem investimentos menores no curto prazo, com retornos maiores.

Avaliou Fuini (2007) que mais de 66% dos empresários de Monte Sião não fazem uso de nenhum tipo de serviço de consultoria. E, que o uso de serviços de consultoria financeira, administrativa e design e serviços de laboratório (testes com fios, tendências de mercado) é pequeno, porque se atribui alto grau de sofisticação a estes serviços, reduzindo a sua oferta nos municípios pesquisados.

Porter (1999, p.102) relata que além de proporcionar um foro neutro para a identificação de necessidades, limitações e oportunidades comuns, as associações comerciais têm condições abordar interesses de empresas. Assumem, por exemplo, a organização de feiras e recepção de delegações nacionais e internacionais, desenvolvem programas de treinamento, gerenciam consórcios de compradores, dirigem atividades de pesquisa e testes, coletam informações relacionadas ao aglomerado, facilitam um ambiente para a discussão de problemas gerenciais e se dedicam a muitas outras questões de interesse comum. Essas atividades se adicionam às interfaces com os governos locais, estaduais e centrais, orientando reformas nos regulamentos e aproximando o aglomerado a outros grupos empresariais.

Para exemplo de aplicação dos conceitos expostos em Porter (1999) destaca-se a Associação Comercial e Industrial de Monte Sião (ACIMS), um modelo às outras do País, por seu importante papel de institucionalizar os elos do arranjo produtivo de malhas, favorecendo a competitividade da economia regional como um todo. A governança do setor de malharia de Monte Sião é conduzida pela Associação Comercial.

Fuini (2007, p.136) informa que:

[...] mais de 95% das malharias de Monte Sião julgaram adequada a adaptação da mão-de-obra no uso de novas tecnologias e operação de processos inovadores, ou seja, não tiveram nenhum problema com vendas e produtividade em decorrência de implantarem mudanças estruturais e incrementais em seus estabelecimentos. Entre 5% a 13% dos estabelecimentos consideraram inadequada a relação da mão-de- obra com as inovações, optando a maioria pela justificativa de carência de cursos e treinamento.

E faz concluir que para implantar inovações com sucesso, faz-se necessário um envolvimento da mão-de-obra e do empresariado local para capacitação e habilitação de colaboradores para operar processos inovadores, fazendo o aprendizado tecnológico uma ferramenta coletiva e da cultura local. Ou, sugere que, Fuini (2007, p.137), mais de 60% dos empresários de Monte Sião nunca realizaram qualquer tipo de treinamento gerencial”. Ainda que, nas poucas vezes se tem dado a devida atenção à especialização e qualificação de colaboradores, fator essencial em um bem sucedido projeto de inovação que requer investimentos e melhorias constantes.

Fuini (2007) é trabalho que sustenta a tese de que uma política voltada ao estímulo da competitividade e ao desenvolvimento territorial não pode estar descolada de um projeto mais amplo de desenvolvimento para empresas e trabalhadores para distribuir benefícios advindos de elevação da produção e competitividade do arranjo produtivo local. A competitividade não pode ser dissociada do desenvolvimento territorial, que envolve um amplo e complexo processo de crescente de desenvolvimento econômico, fortalecendo as várias formas de organização social e de processos de inovação, tornando territórios, regiões e seus atores protagonistas do crescimento econômico e do desenvolvimento.

A tradição histórica na atividade têxtil e malharias que tem base em fabricação quase artesanal, o município de Monte Sião pertence ao arranjo territorial, espacial e regional do “Circuito das Malhas” do Sul de Minas. A importância econômica estadual e nacional da atividade de confecções naquela cidade. O dinamismo industrial é recente – segunda metade dos anos 1990 – em trajetória de inovação.

A aglomeração social e produtiva de malharias na cidade tem características convergentes às de arranjo produtivos locais em um município, as possibilidades de contribuir para suprir a carência de resultados de pesquisas e análise empíricas sobre empresas que tenham características similares às de região do tipo “Circuito das Malhas”, sua estrutura produtiva, social e econômica.

Pelo exposto pode-se justificar a escolha do Arranjo Produtivo Local de Monte Sião para estudo de caso em tentativa de validar teoria sobre uso de linguística para estudo de comunicação interna de empresas pelos seguintes argumentos de governança territorial:

5 METODOLOGIA DO ESTUDO

Neste capítulo descreve-se a metodologia utilizada no estudo.

Os conjuntos de variáveis de estudo são “características da comunicação interna de empresas” (variáveis independentes) e “consequências sobre a produção e o ambiente de trabalho em empresas” (variáveis independentes).

Ler Gil (2007, p.42-45) forneceu as bases para delineamento do estudo aqui relatado. Primeiro, entender que a realidade social envolve aspectos relativos ao homem e seus relacionamentos com outros homens e às instituições. Segundo, propor uma pesquisa aplicada, onde o produto final visa uma aplicação imediata na realidade circunstancial de empresas. Terceiro, efetuar pesquisa exploratória, ou seja, desenvolver, esclarecer, modificar conceitos e ideias para formular problemas mais precisos ou hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores.

Particularmente, Gil (2007, p.43) comenta que pesquisas exploratórias desenvolvem visão geral e aproximativa acerca de dado fato, em especial quando o tema escolhido é pouco explorado, e há dificuldade para formular hipóteses precisas e operacionais. As pesquisas exploratórias podem ser uma primeira etapa de investigação mais ampla.

Mas, há também a declarar que a metodologia do estudo também é, em parte, uma pesquisa explicativa, ação que, segundo Gil (2007, p.44) visa identificar fatores que determinam a ocorrência de fenômenos. Isto porque é este tipo de pesquisa que aprofunda o conhecimento de realidade de processos sociais onde se recorre a observações para inferir conclusões.

O delineamento da pesquisa, dentre outros aspectos, deve considerar o ambiente de coleta de dados, forma e controle variáveis envolvidas. São necessários métodos discretos que facilitem meios para a investigação. Aqui se trata de observar o comportamento de pessoas, do ponto de vista das consequências para a produção e o ambiente de trabalho em empresas.

A pesquisa aqui relatada poderá ser de um lado classificada de pré-experimental conforme Gil (2007, p.68) porque se trata de observar um único grupo (colaboradores) a partir de levantamentos de opiniões de outro grupo (dirigentes) em empresas. De outro lado, a pesquisa pode ser considerada “ex-post-facto, na descrição de Gil, 2007, p.69” porque as ocorrências das variáveis observadas (características da comunicação interna) são estudadas após a ocorrência de seus efeitos (sobre a produção e ambiente de trabalho), e não se manipulam as variáveis independentes, elas são apenas observadas.

A estratégia de pesquisa adotada foi um estudo de caso, conforme a classificação apresentada em Gil (2007, p.73) que recomenda tal método para levantar dados que explorem fatos da vida real não claramente definidos, descreve o contexto observado e explica variáveis causais de um fenômeno em situação onde não seja possível experimentar.

Segundo Gil (2007, p.104), a amostragem adotada é classificada como “amostragem por acessibilidade ou por conveniência”, aplicável a estudos exploratórios ou qualitativos por o problema estudado só permite acesso a dados quando se adote este tipo de universo de dados.

Adotando os pressupostos de que as relações entre os dirigentes e os colaboradores nas empresas de confecção de Monte Sião são governadas pela “mais valia” como se escreveu em Marx (2008), e que o cotidiano dos colaboradores para cumprir os objetivos de empresa é formado pelo que se transmite da cultura do dirigente usando a comunicação interna de empresa como relatado em Heller (1972), e, considerando que empresa é a Sociedade onde vivem dirigentes e colaboradores, somado ao exposto em Bakhtin (2010), para identificar itens que sugerissem a validade de teoria sobre linguagem aplicada ao estudo comunicação interna em empresas de confecção de Monte Sião adotaram-se as seguintes atividades desenvolveu-se o questionário ilustrado no Apêndice II;

Assim, para suporte de uma tentativa de obter inferências para verificar o uso do exposto por Bakhtin (2010), que afirma existirem conflitos no interior de sistema social porque todo comunicado contém ideologia que seria reflexo de estruturas

sociais, o questionário conteve seis grupos de tópicos que visaram caracterizar o discurso de dirigentes das empresas de confecção:

a) Qual o número de funcionários da empresa?

Para caracterização do número de colaboradores na empresa analisada.

b) Como é dirigida a empresa?

Para uma descrição simplificada da existência de um universo de dirigentes responsáveis pelo “discurso” contido na comunicação interna das empresas.

c) O que usa a empresa para se comunicar com seus colaboradores?

Visa-se verificar se os meios de comunicação contidos no questionário contribuem para focar o pensamento dos dirigentes.

d) O que se admite seja consequência do processo de comunicação na empresa?

Para verificar as distribuições de consequências da comunicação internas.

e) Quais diretrizes gerais se pensa sobre a comunicação na empresa?

Para verificar as distribuições de critérios, admitem os dirigentes, dirigem os objetivos de comunicação na empresa.

f) Quais consequências da comunicação interna na satisfação aos clientes de empresa?

Para verificar as distribuições de relações entre a comunicação interna e o público interno e externo à empresa.

Com a colaboração da Associação Comercial e Industrial de Monte Sião as questões de caracterização foram encaminhadas e respondidas pela direção de cada uma das vinte e duas empresas que operam no “Arranjo Produtivo Local de Confecção de Monte Sião” dezembro de 2011.

Os dados obtidos foram processados e analisados. Optou-se por observar as distribuições de ocorrências de respostas e buscar empiricamente explicações entre variáveis escolhidas para descrever relações entre qualidade de comunicação interna, produção e ambiente de trabalho. Se adotarmos o que escreveu em Gil (2007, p.45) o pesquisador adotou uma postura positivista ao estudar fenômenos sociais em empresas.

6 ANÁLISE DE DADOS

Foram contadas as ocorrências de respostas e processados os resultados para classificá-las. Identificou-se que as vinte e duas empresas que compõem o Arranjo Produtivo Local de Confeção de Monte Sião são caracterizadas por: três têm entre 20 e 30 funcionários; catorze, entre 10 e 20; e cinco, menos que 10 funcionários.

Também, se verificou que o universo de dirigentes responsáveis pelo “discurso” contido na comunicação interna das empresas no Arranjo Produtivo Local de Confeção de Monte Sião é caracterizado por: treze empresas que são dirigidas apenas por profissionais pertencentes à família de proprietários; três, por profissionais contratados no mercado de trabalho; e seis, por um misto de profissionais pertencentes à família de proprietários e provenientes do mercado de trabalho externo.

6.1 Sobre os meios de comunicação interna usados em Monte Sião

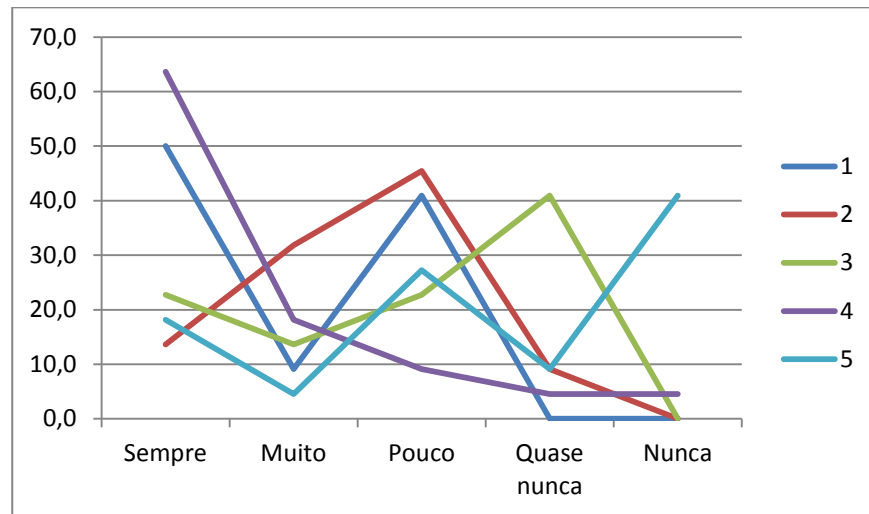
A Tabela 2 resume, em porcentagem, a distribuição de ocorrências das respostas sobre o tipo de mídia que as empresas de confecção de Monte Sião usam para se comunicar com seus colaboradores.

Tabela 2 - Distribuição de ocorrências de tipo de mídia nas empresas de confecção de Monte Sião

Tipo de mídia	Sempre (%)	Muito (%)	Pouco (%)	Quase nunca (%)	Nunca (%)
1. Quadro de avisos interno	50,0	9,1	40,9	Não ocorre	Não ocorre
2. Internet, Intranet, mídias sociais	13,6	31,8	45,5	9,1	Não ocorre
3. Jornal, Televisão, Mala direta	22,7	13,6	22,7	40,9	Não ocorre
4. Voz, telefone, fax	63,6	18,2	9,1	4,5	4,5
5. Outro	18,2	4,5	27,3	9,1	40,9
Média de ocorrências	33,6	15,5	29,1	12,7	9,1

Adotando como legendas os números fixados para o tipo de mídia listadas na Tabela 2, a Figura 1 ilustra as ocorrências (em porcentagem) das mídias que as empresas usam para se comunicar com seus colaboradores em Monte Sião.

Figura 1 - Distribuição de ocorrências de tipo de mídia nas empresas de confecção de Monte Sião



Analisando os dados contidos na Tabela 2 e ilustrados na Figura 1, pode-se evidenciar que:

- a) a maior média dentre as ocorrências de tipos de respostas ocorre para o item “sempre” (33,6%);
- b) se somarmos ao percentual para o item “muito” (15,5%) há que se inferir que 49,1% das empresas de confecção de Monte Sião usa, e em bom volume, os meios de comunicação que foram listados no questionário de pesquisa, e;
- c) 40,9% de ocorrência de “nunca” somados a 9,1% de “quase nunca” justificam a afirmativa de que praticamente a metade das empresas usam os meios de listados para pesquisa.

Ou seja, verificou-se que os meios de comunicação contidos no questionário contribuem para focar o pensamento dos dirigentes que respondem ao questionário porque as respostas refletem a informação sobre o que se usa para comunicar na empresa. Ou, na sociedade constituída por dirigentes e colaboradores há evidências de controle do comportamento do colaborador usando os meios de comunicação adotados no questionário de levantamento de dados para caracterizar o discurso de dirigentes.

Também se evidenciou que:

- a) o meio de comunicação “voz, telefone, fax” é o que mais ocorre (63,6%) dentre os “sempre usados” nas comunicações internas nas empresas de confecção pesquisadas;

b) o “quadro interno” é o segundo meio mais utilizado (50%). Isto mostra a tendência em se usar os processos mais convencionais para comunicação interna.

Os dois últimos parágrafos podem ser origem de uma discussão do tipo “as empresas de confecção deveriam atualizar seu processo de comunicação interna, ampliando, por exemplo, o uso da Internet, cujo volume uso é declarado bastante baixo (13,6%) ?”.

E mais:

- a) o quadro de avisos é sempre presente nas empresas de Monte Sião, isto é justificado pela não ocorrência dos itens “quase nunca” e “nunca”;
- b) a soma de media de ocorrências de “nunca” e “quase nunca”, (9,1 + 12,7)% indica a tendência de que 20,8% das comunicações internas nas empresas de Monte Sião não utilizaram outros meios de comunicação dentre os listados.

Assim se evidenciou que o conjunto de meios de comunicação listados no questionário de pesquisa caracteriza a maioria dos processos de comunicação do Arranjo Produtivo Local de Confeções de Monte Sião. E, contribui para propagar o pensamento de dirigentes durante a busca de dados para classificação da comunicação interna em empresas que formarão o conjunto de informação para análise de seu discurso.

6.2 Algumas Consequências do Processo de Comunicação Interna

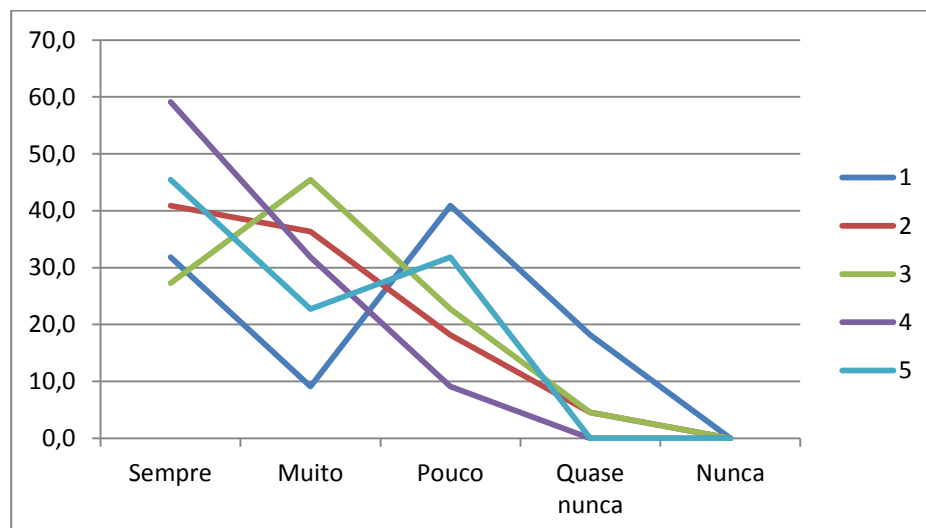
A Tabela 3 resume, em porcentagem, a distribuição de ocorrências das respostas sobre a distribuição do que os dirigentes de empresa admitem sejam consequências do processo de comunicação interna em empresas de confecção de Monte Sião.

Tabela 3 – Distribuição do que os dirigentes admitem sejam consequências do processo de comunicação interna

Afirmativa	Sempre (%)	Muito (%)	Pouco (%)	Quase nunca (%)	Nunca (%)
1. É parte de treinamento e aperfeiçoamento de colaboradores	31,8	9,1	40,9	18,2	Não ocorre
2. Controla o comportamento das pessoas para se atingir objetivos e metas	40,9	36,4	18,2	4,5	Não ocorre
3. Mantém a motivação dos colaboradores	27,3	45,5	22,7	4,5	Não ocorre
4. Manifesta reações sobre insatisfação com o trabalho	59,1	31,8	9,1	Não ocorre	Não ocorre
5. Fornece informações para melhorar o ambiente de trabalho	45,5	22,7	31,8	Não ocorre	Não ocorre
Média de ocorrências	40,9	29,1	24,5	5,5	Não ocorre

Adotando como legendas os números listados na Tabela 3 para os tipos de consequências da comunicação interna, a Figura 2 ilustra a distribuição do que os dirigentes admitem sejam consequências do processo de comunicação nas empresas de confecção de Monte Sião.

Figura 2 - Distribuição do que os dirigentes admitem sejam consequências do processo de comunicação



Dentre possíveis sugestões de inferências a partir de análise do exposto na Tabela 3 e Figura 2 se pode evidenciar que:

- a) a ocorrência de 5,5% para a média de ocorrências dos itens “quase nunca” e “nunca” indica a tendência de que 95,5% dos dirigentes das empresas de confecção em Monte Sião têm opinião formada sobre as consequências do processo de comunicação nas empresas pesquisadas;
- b) não ocorrer o “nunca” pode indicar que há sempre alguma opinião de dirigente sobre a influência da qualidade de comunicação interna na empresa.

Ou seja, o foco do pensamento dos dirigentes no questionário permitiu identificar as distribuições de consequências da comunicação internas à empresa e os itens adotados forneceram informação confiável para orientar o controle da comunicação ao colaborador no universo de empresa.

No item 3.1, pág. 11, relatou-se que MARX (2008) caracteriza a “essência humana”, composta de sociabilidade, universalidade, consciência e liberdade. O “valor”, ali entendido como “útil ao Homem”, é aqui representado pela informação contida no discurso do dirigente que pode contribuir para aproximar o colaborador dos objetivos de empresa. Mas, pode também gerar o “não valor” pela interpretação dada pelo colaborador à comunicação interna na empresa. A seguir analisemos os resultados da pesquisa efetuada usando respostas de dirigentes para a classificação de consequências da comunicação interna.

Assim, não ocorrer “nunca” e “quase nunca” para as variáveis “fornecer informações para melhorar o ambiente de trabalho” e “manifestar reações sobre insatisfação com o trabalho” pode indicar que os dirigentes das empresas pesquisadas acreditem constantemente que a comunicação interna, qualquer seja o meio usado:

- a) sempre produza resultados favoráveis à qualidade do ambiente de trabalho, é um valor;
- b) produza reações não favoráveis aos objetivos de empresa pelos colaboradores, é um não valor.

E, ainda que a variável “sempre” ocorre:

- a) 45,5% para variável “fornecer informações para melhorar o ambiente de trabalho” pode fazer inferir que comunicar faz melhorar a qualidade de ambiente na empresa, um valor;
- b) 59,1% para a variável “manifestar reações sobre insatisfação com o trabalho”, que pode ser uma manifestação de dirigentes que pensam que a comunicação interna é “acompanhada de reações não favoráveis aos objetivos de empresa pelos colaboradores”, um não valor.

E, ao observar as ocorrências do quesito “muito” se poderia evidenciar que:

- a) 45,5% da ocorrência da variável “mantém a motivação dos colaboradores” pode fazer inferir que comunicar, no pensamento de alguns dirigentes, pode fazer colaboradores mais dispostos a atingir objetivos de empresa, um valor;
- b) 45,5% da ocorrência da variável “controla o pensamento de pessoas” pode fazer inferir que comunicar, no pensamento de alguns dirigentes, faz colaboradores mais preparados para atingir objetivos e metas da empresa, visto pelos colaboradores como um não valor.

A ação de dirigente de empresa tem uma interpretação de parte do colaborador e o “discurso” decorrente interfere no controle de volume e qualidade de produção. O discurso do dirigente é uma atividade política, por buscar fazer valer a política da empresa. Assim repetindo o que disse HELLER (1972), aqui adotado dentre as orientações expostas no item 3.1, dirigem e mobilizam a integração, mas têm êxito discutível porque são provenientes de pensamentos com preconceitos.

Para a empresa, os resultados aqui expostos sugerem que o que se publicou em BAKHTIN (2010) faz inferir que sempre a comunicação interna contém a consciência de classe e cultura do Ser Humano, o a assimilação de informação por manuseio de signos e significados recebem o viés de ideologias do dirigente e do colaborador, e registra as diferenças de suas relações sociais, e a “ideologia do cotidiano”, que se exprime dia a dia da empresa.

Os conjuntos de características psicológicas, de fenômenos psíquicos e processos mentais da comunicação interna são condicionados pela ideologia, a consciência, o pensamento, a “atividade mental”, e são também modelados por objetivos de empresa, como comunicados pelos dirigentes.

6.3 Sobre diretrizes gerais na comunicação interna

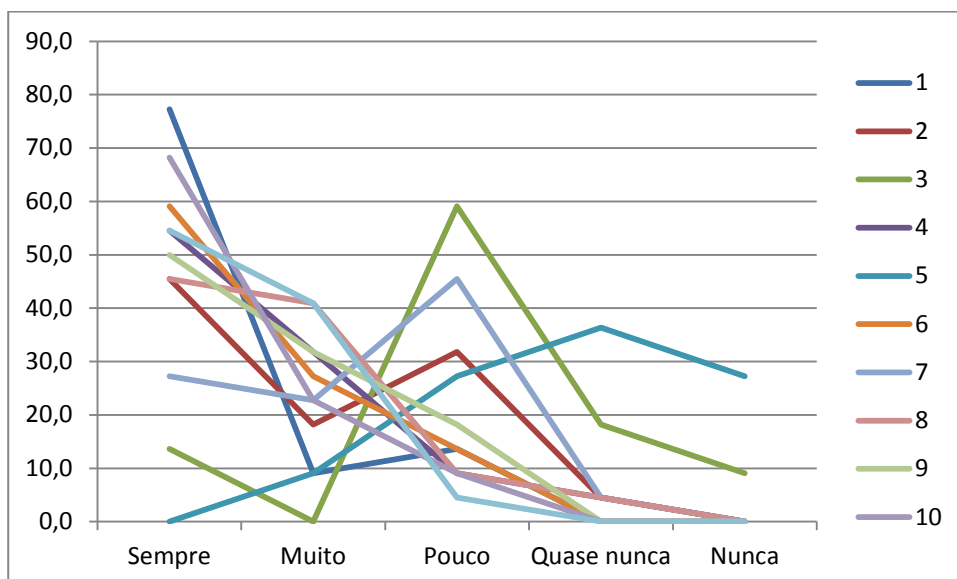
A Tabela 4 resume, em porcentagem, a distribuição de ocorrências das respostas sobre a distribuição de diretrizes gerais sobre o que se pensa da comunicação interna em Monte Sião.

Adotando como legendas os números das diretrizes listadas na Tabela 4, a Figura 3 ilustra a “distribuição de diretrizes gerais sobre o que se pensa sobre a comunicação” em Monte Sião.

Tabela 4 - Distribuição de diretrizes gerais sobre o que se pensa da comunicação interna

Afirmativa	Sempre (%)	Muito (%)	Pouco (%)	Quase nunca (%)	Nunca (%)
1. Informações fornecidas apenas para alguns despertam rumores, fofocas e conflitos	77,3	9,1	13,6	Não ocorre	Não ocorre
2. Informações importantes acabam “vazando” antes de serem oficialmente comunicadas	45,5	18,2	31,8	4,5	Não ocorre
3. Os colaboradores podem se comunicar com gente de fora durante o expediente de trabalho	13,6	0,0	59,1	18,2	9,1
4. A comunicação cria cultura de cooperação, entendimento, valorização e respeito	54,5	31,8	9,1	4,5	Não ocorre
5. Existe uma “linguagem própria” adotada por todos os colaboradores	Não ocorre	9,1	27,3	36,4	27,3
6. A forma como a empresa se comunica faz com colaboradores falar bem da empresa	59,1	27,3	13,6	Não ocorre	Não ocorre
7. Permite-se que colaboradores manifestem suas opiniões, ideais, críticas e posições pessoais	27,3	22,7	45,5	4,5	Não ocorre
8. A comunicação formal mantém o controle sobre o ambiente de trabalho	45,5	40,9	9,1	4,5	Não ocorre
9. A comunicação formal faz os colaboradores entenderem o que se espera delas	50,0	31,8	18,2	Não ocorre	Não ocorre
10. Há normas e regulamentos bem claros para a atividade de todos os agentes internos	68,2	22,7	9,1	Não ocorre	Não ocorre
11. A comunicação protege conhecimentos e processos de produção	54,5	40,9	4,5	Não ocorre	Não ocorre
Média de ocorrências	50,8	23,1	21,9	6,6	3,3

Figura 3 - Distribuição de diretrizes gerais sobre o que se pensa sobre a comunicação



Adotou-se para análise da distribuição de respostas sobre diretrizes de comunicação uma parcela dos conceitos publicados em BAKHTIN (2010) e concluiu-se:

- a) na relação entre colaborador e empresa a comunicação é interpretada pelo colaborador, e marcada pela sua cultura que fornece o valor que afeta a produção. Este consenso vinculado ao complexo social na empresa reage de maneira muito sensível às flutuações do ambiente de trabalho e acumula mudanças e deslocamentos que, mais tarde, encontram sua expressão na produção;
- b) a diretriz que o dirigente fornece à comunicação não deve separar os objetivos de empresa da realidade material a ser atribuída a suas ações para formar a “consciência” e a cultura de colaborador. E menos ainda se dissociar das formas concretas da comunicação porque elas fazem sempre parte de um processo organizado e que não tem existência fora da busca pelos objetivos de empresa, mas pode distanciar a comunicação e suas formas da capacidade cultural de colaboradores.

Assim, dentre possíveis sugestões de inferências a partir de análise do exposto na Tabela 4 e Figura 3 pode-se evidenciar que ocorre a tendência, expressa por (50,8% + 23,1%) média de ocorrências dos itens “sempre” e “muito”, de que os dirigentes de empresas acreditam que controlam as “diretrizes gerais sobre o processo de comunicação interna” no Arranjo Produtivo de Confecções em Monte Sião.

As ocorrências do item “sempre” podem fazer identificar que o pensamento de dirigentes de empresas que diretrizes gerais sobre a comunicação interna pode expressar que:

- a) informações fornecidas apenas para alguns despertam rumores, fofocas e conflitos, ação de colaborador, justificada 77,3% das respostas;
- b) informações importantes acabam “vazando” antes de ser oficialmente comunicada, ação negativa de colaborador, justificada por 45,5% das respostas;
- c) a forma como a empresa se comunica faz colaboradores falar bem da empresa, ação de dirigente, justificada por 59,1% das respostas.

Ou seja, aí está um exemplo de que a ação do dirigente serve de trama para relações sociais nos domínios da empresa. E, se constitui em meio onde se acumulam mudanças em relações. É a “psicologia do corpo social da empresa”, elo entre a estrutura sócio-política e os objetivos de empresa, que se forma por ações

de comunicação. É a “alma coletiva”, “o inconsciente coletivo”, “o espírito do povo” formado pela comunicação interna na empresa.

Também, as ocorrências do item “sempre” e “muito” podem fazer identificar que o pensamento de dirigentes de empresas que diretrizes gerais sobre consequências da comunicação podem expressar que comunicação interna:

- a) “protege conhecimentos e processos de produção”, justificada por (54,5% + 40,9%) das respostas;
- b) “cria cultura de cooperação, entendimento, valorização e respeito”, justificada por (54,5% + 31,8%) das respostas;
- c) “faz os colaboradores entenderem o que se espera deles”, justificada por (50,0% + 31,8%) das respostas;
- d) “contribui para manter o controle sobre o ambiente de trabalho”, justificada por (45,5% + 40,9%) das respostas;
- e) contém normas e regulamentos bem claros para a atividade de todos os agentes internos, justificada por (68,2% + 22,7%) das respostas.

Ou, a maioria de dirigentes acredita que a comunicação interna, como vista pelos colaboradores é eficiente para fazer atender aos objetivos fixados pela empresa e confere aos signos transmitidos uma interpretação intangível, e acima das diferenças de classe que abafa a luta pelo valor de índices sociais para tornar os objetivos de empresa a única busca pelos seus colaboradores. Ou ainda, que a informação interpretada pelo colaborador não faz dele um instrumento de refração e de deformação de indivíduos.

E também ainda, as ocorrências do item “pouco” podem fazer identificar que o pensamento de dirigentes de empresas sobre diretrizes gerais de consequências da comunicação interna podem ser expressos por restrições a que colaboradores:

- a) manifestem suas opiniões, ideais, críticas e posições pessoais, justificada por 45,5% das respostas;
- b) possam se comunicar com gente de fora durante o expediente de trabalho, justificada por 59,1% das respostas.

O índice de valor das informações é por natureza interindividual. As restrições expressas por grande parte dos dirigentes entrevistados indicam que a comunicação interna contém tentativas de controle das fontes de informação e formação de opiniões de colaboradores. Considerando que os temas que visam atingir os objetivos de empresa possuem um índice de valor social que chega à consciência

individual de colaborador, e eles podem absorvê-los como seus, sua fonte não se encontra na sua consciência individual. Os dirigentes de empresas de confecção de Monte Sião parecem declarar que consideram necessário isolar os colaboradores para que absorvam a cultura do interesse da empresa.

Referência especial deve ser feita para as ocorrências de respostas sobre a variável “existe uma linguagem própria adotada por todos os colaboradores”, caracterizada por (36,4% + 27,3%) das respostas aos itens “quase nunca” e “nunca”, e “não ocorrer” para o item sempre, indicando a tendência de que o pensamento dos dirigentes de empresas de Monte Sião faça inferir que os colaboradores têm a cultura no nível do dirigente, e que fornecem o mesmo significado às expressões da comunicação interna que a cultura do dirigente coloca.

O parágrafo anterior pode ser usado para identificar sugestões aos dirigentes de empresas em Monte Sião: adotar o que se expôs no item “Proposta de Teoria para Estudos sobre Comunicação Interna de Empresas, p.36” dentre os conceitos de BAKHTIN (2010) para identificar ações socialmente mais corretas a partir da comunicação interna. Os fatos muitas vezes poderão parecer contrários ao pensamento e cultura de parcela de dirigentes, mas muito contribuirão para atingir metas de empresas. Isto porque a comunicação é parte de um processo social organizado e não tem existência fora da busca pelos objetivos de empresa. Ou seja, a vontade de dirigente pode, em determinados casos, estar dissociada das formas recomendadas para comunicar e da capacidade cultural de colaboradores ao buscarem objetivos de empresa.

6.4 Comunicação interna na satisfação de clientes

A Tabela 5 resume, em porcentagem, a distribuição de ocorrências das respostas sobre a “distribuição de características de consequências da comunicação interna na satisfação aos clientes” em Monte Sião.

Tabela 5 - Comunicação interna na satisfação aos clientes

Afirmativa	Sempre (%)	Muito (%)	Pouco (%)	Quase nunca (%)	Nunca (%)
1. Integra para que funcionários estejam motivados, capacitados, informados e orientados	36,4	36,4	27,3	Não ocorre	Não ocorre
2. Estimula autoestima e sensação de bem estar	22,7	27,3	40,9	9,1	Não ocorre
3. O sucesso da empresa depende do sucesso do funcionário	59,1	18,2	22,7	Não ocorre	Não ocorre
4. Dá autonomia aos funcionários para agradar o cliente	36,4	9,1	31,8	22,7	Não ocorre
5. Funcionários são orientados a saber ouvir e entender consumidores	50,0	27,3	18,2	4,5	Não ocorre
6. Funcionário está disposto a tomar iniciativas para satisfazer as necessidades dos clientes, mesmo além de suas funções	31,8	36,4	22,7	9,1	Não ocorre
7. No cumprimento de metas, o funcionário é orientado a manter conduta ética, e não agir de modo competitivo	63,6	22,7	13,6	Não ocorre	Não ocorre
Médias de ocorrências	42,9	25,3	25,3	6,5	Não ocorre

As respostas dos dirigentes indicaram que o questionário e os quesitos nele contidos foram adequados para caracterizar as relações entre a comunicação interna e o público interno e externo à empresa. Dentre possíveis sugestões de inferências a partir de análise do exposto na Tabela 5 pode-se evidenciar que para as “características de consequências da comunicação interna na satisfação aos clientes” ocorrências podem fazer inferir que parte dos dirigentes de empresas pensa que há tendência de a comunicação interna da empresa:

- interferir na satisfação de clientes, apoiada por (42,9% + 25,3%) de médias de ocorrências dos itens “sempre” e “muito” dentre as respostas;
- depende “do sucesso do funcionário”, expressa por (59,1%) de ocorrência do item “sempre”;
- fazer colaborador “disposto a tomar iniciativas para satisfazer as necessidades dos clientes, mesmo além de suas funções”, suportado por (31,8% + 36,4%) de médias de ocorrências dos itens “sempre” e “muito” dentre as respostas,

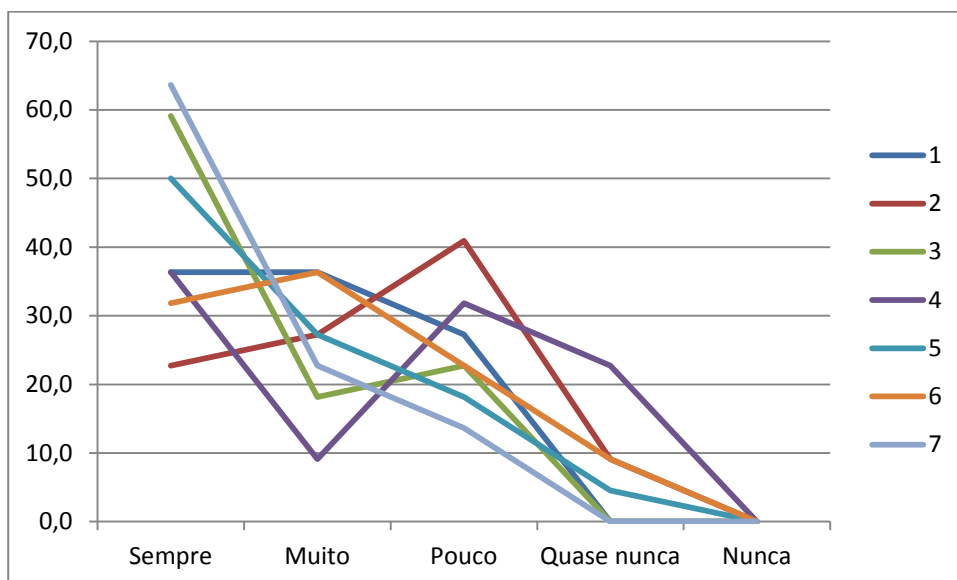
Ou seja, disseram os dirigentes que a integração do colaborador aos objetivos de empresa de satisfação ao cliente vem sendo suprida pela informação fornecida e a interpretação dada pelo colaborador. Eis porque a integração ao objetivo de

empresa não deve ser analisado como independente das ações e informação transmitidas pelos dirigentes.

Ou, os dirigentes assumiram que a qualidade de ação ou imagem usada na comunicação interna das empresas de confecção de Monte Sião têm significado correto na cultura do colaborador, permite ao funcionário discernir, dissecar e entender o objetivo na empresa perante o cliente.

Adotando como legenda os números adotados para as características listadas na Tabela 5, a Figura 4 ilustra a distribuição de “características de consequências da comunicação interna na satisfação aos clientes” em Monte Sião.

Figura 4 - Distribuição de características de consequências da comunicação interna na satisfação aos clientes



Mas, o exposto na Tabela 5 e Figura 4 faz inferir também que a empresa age para ocorrer tendência de que a comunicação interna seja uma atividade:

- pouco estimuladora da autoestima e sensação de bem estar dos colaboradores, o que interfere no comportamento do colaborador, expressa por (40,9%) de ocorrência do item “pouco” dentre as respostas;
- que faz a empresa “integrar para que funcionários estejam motivados, capacitados, informados e orientados”, entendimento da cultura do dirigente, fato sustentado por (36,4% + 36,4%) de ocorrência dos itens “sempre” e “muito”;
- que faz a empresa ser reconhecida como orientadora de colaboradores para ouvir e entender consumidores, fato que sugere a aceitação do processo de comunicação interna pelo dirigente, sugerido por (50,0% + 27,3%) de ocorrência dos itens “sempre” e “muito”.

O que faz da ação ou imagem comunicada dirigente ser entendida pelo colaborador é o significado atribuído pela cultura do colaborador. Mas, a integração ao objetivo de empresa não deve ser analisado como independente do entendimento pelo colaborador. A tarefa da comunicação consiste em descrever com discernimento, dissecar e explicar objetivo na empresa como um documento coerente com a cultura de colaborador.

É o significado atribuído pelo colaborador, e não os objetivos da empresa, quem opera a passagem de um código a outro. Mas, nem todos estes elementos têm igual valor, e a ação ou imagem comunicada por empregador, ou seu representante, é o fundamento, a base da vida interior do colaborador de empresa. E, a interpretação pelo colaborador do discurso da empresa é classificada pelos dirigentes das empresas observadas, nas respostas ao questionário de pesquisa, como coerente com os objetivos das empresas de confecção de Monte Sião.

E, que a resposta “sempre” faz sugerir:

- a) a necessidade de melhores discussões sobre a “autonomia de funcionários para agradar o cliente”, sentimento de dirigente perante necessidade de colaborador, apoiado por 36,4% de ocorrências das respostas que caracterizam esta variável;
- b) que, no cumprimento de metas, o “funcionário é orientado a manter conduta ética”, aceitação da qualidade da informação transmitida ao colaborador para atender ao cliente, justificado por 63,6% de ocorrências.

Ou, a interpretação dada pela cultura do colaborador à comunicação interna que o orienta para atender cliente é, nas empresas observadas, tão sociais quanto a tentativa do dirigente ao comunicar objetivos de empresa ao cliente. E, as manifestações individuais de colaborador perante o cliente são um comportamento que leva o selo social da interpretação do entendimento da informação transmitida no diálogo de comunicação interna de dirigente de empresa.

E ainda, a interiorização de objetivo de empresa por colaborador é a interpretação de ação ou imagem comunicada por dirigente, como visto pelo colaborador. A cultura do colaborador interpreta informação para gerar seu comportamento, e, integração aos objetivos de empresa. Declaram os dirigentes que a comunicação interna de suas empresas atinge as necessidades do cliente porque faz parte do meio social de empresa e é infiltrado no organismo do colaborador.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS E SUGESTÕES

Este capítulo resume evidências sobre a utilidade de usar analogias sobre conceitos publicados em BAKHTIN (2010) para analisar uma comunicação interna a uma empresa, que ilustraram o fato de que um enunciado emitido por dirigente de empresa gera diálogo que se interioriza em um colaborador da forma com que foi decodificado pela cultura do funcionário, e, pode provocar outra codificação em forma de réplica. Também, evidências de que ação ou imagem comunicada por empregador pode produzir orientação contraditória e produto de interação entre forças sociais. As relações decorrentes são evidências da validade de teoria sobre uso da linguística a empresas proposta no capítulo 3, “Teoria para estudos de comunicação interna em empresas”. Além disto, contém sugestões para dirigentes de empresas em Monte Sião e novos trabalhos de pesquisa.

Também, são resumidas evidências sobre a cultura do colaborador que indicam que o diálogo na empresa forma conceitos e preconceitos que, escreveu-se em HELLER (1972), vão constituir os juízos que contribuirão (ou não) para a qualidade de suas ações durante o processo de produção, e determinar a postura de colaboradores perante os objetivos de empresa e atendimento aos clientes.

De maneira geral, o estudo de caso, capítulo 6, levou a resultados que reafirmaram que ação ou imagem de dirigente passa a ter significado atribuído pela cultura do colaborador, fazendo com que a integração ao objetivo de empresa não seja fato independente do entendimento de comunicação pelo colaborador. Isto porque é o significado atribuído pelo colaborador, e não os objetivos da empresa, quem opera a passagem do código do dirigente à ação de colaborador na produção. Mas também, a base da vida interior do colaborador de empresa é uma função da interpretação de ação ou imagem comunicada por empregador, ou seu representante.

Ou seja, evidenciou-se que o conjunto de meios de comunicação interna nas empresas do Arranjo Produtivo Local de Confecções de Monte Sião contribui para propagar o pensamento de dirigentes ao tentar informar o colaborador para exercer suas atividades em direção aos objetivos da organização. O estudo de caso obteve sucesso ao focar o pensamento com que os dirigentes tentam controlar o comportamento de colaborador usando seu discurso. Isto, apesar da tendência das empresas de Monte Sião em concentrar a comunicação em processos mais

convencionais para como “voz, telefone, fax” e “quadro interno”. Os dirigentes de confecção em Monte Sião sempre têm alguma opinião sobre a influência da qualidade da comunicação interna nas ações para atingir objetivos de empresa.

As primeiras sugestões se dirigem às empresas do Arranjo Produtivo de Confecções de Monte Sião. Os resultados expostos em 0 fazem sugerir aos dirigentes de empresa:

- a) discutir a atualização do seu processo de comunicação interna, ampliando, por exemplo, o uso da Internet;
- b) verificar a existência de uma linguagem própria adotada por colaboradores;
- c) analisar a adaptação de comunicados ao nível de cultura do colaborador.

Também ao dirigente convém lembrar que a Tabela 8 contém sugestões que podem ajudar empresas a melhorar seu desempenho perante os clientes quando forem adotadas ações tais como:

- a) integrar, motivar, capacitar, informar e orientar;
- b) orientar sobre como manter conduta ética;
- c) fazer tomar iniciativas para satisfazer as necessidades dos clientes;
- d) melhor discutir a autonomia de funcionários para agradar o cliente;
- e) evitar redução de autoestima e sensação de bem estar de colaborador.

BAKHTIN (2010, p.133-180) trata de três variáveis cujo comportamento não foi discutido na presente dissertação: “tema e significado de discurso”, “enunciado e sintaxe” e o “discurso de outrem”. Ao adotar a analogia à linguística do item 3.5, cada um destes tópicos pode ser uma fonte de pesquisa sobre a comunicação interna na empresa. Assim vejamos as justificativas:

- a) quando um preposto de dirigente de empresa cita uma comunicação ao empregado o faz conforme a interpretação de sua cultura de representante do empregador;
- b) na empresa ocorrem interpretações diferenciadas sobre os objetivos de discursos, um enunciado de enunciado, porque o que é comunicado é o conteúdo de tema tratado acrescido da interpretação de preposto da empresa. O discurso favorável a objetivo de empresa conserva sua autonomia estrutural e semântica sem, nem por isso, alterar a trama de comunicação ao contexto que o integrou;

- c) quem comunica pela empresa faz um discurso citando enunciado de outra pessoa, completamente independente na origem, dotada de uma construção completa, e situada fora do contexto da produção. É a partir dessa existência autônoma que o comunicado passa para o contexto interno da empresa, conservando o seu conteúdo e só rudimento de sua integridade linguística e da sua autonomia estrutural primitiva;
- d) o enunciado do narrador na empresa integra, na sua composição, outro enunciado, usa outra sintaxe, estilo e composição, embora possa ter conservado a autonomia primitiva que faria atingir objetivo de empresa, e sem isto ele não poderia ser completamente apreendido pelos colaboradores.

E finalmente, lembrando que os questionários levantaram dados sobre a distribuição de opiniões pelos dirigentes das empresas. Assim:

- a) os quesitos de “sempre” a “nunca” pode ser associados a uma escala numérica, de “5” até “0”;
- b) por isto, sugere-se nova avaliação dos quesitos de classificação de itens que caracterizaram a comunicação interna de empresas, agora adotando o ponto de vista dos colaboradores;
- c) opiniões classificadas entre “ótimo” e “muito ruim” poderiam gerar a escala que descreveria a opinião de colaboradores;
- d) a comparação entre as duas escalas poderia gerar informação que contribuiria para a administração e gestão de comunicação interna de empresas.

Neste item estão resumidas considerações sobre a análise realizada por raciocínios sobre o exposto no capítulo 6, organizados para obter argumentos que contribuam para indicar a validade da teoria proposta no capítulo 3, “Teoria para estudos de comunicação interna em empresas”.

Outra evidência de utilidade da teoria exposta no capítulo 3 para o entendimento sobre variáveis que explicariam conflitos sociais internos às empresas do Arranjo Produtivo local de Confecções de Monte Sião pode ser obtido agrupando resultados relatados no item 0, resumidos conforme na Tabela 6. Este é um exemplo de identificação de conflitos entre maneiras para atribuir valores à informação no ambiente de empresa.

Tabela 6 - Conflitos entre maneiras de atribuir valores à informação em Monte Sião

Valor atribuído por dirigente	Valor atribuído por colaborador
Resultados favoráveis à qualidade do ambiente de trabalho	Reações não favoráveis aos objetivos de empresa
Melhorar a qualidade de ambiente de trabalho	Reações não favoráveis aos objetivos de empresa
Fazer colaboradores mais dispostos a atingir objetivos de empresa	Controlar o pensamento de pessoas

Mais uma evidência de utilidade da teoria exposta no capítulo 3 para o entendimento sobre variáveis da comunicação interna: explicar que desejos de dirigentes de empresas podem ser associados às aspirações de colaboradores. A evidência pode ser obtida agrupando resultados relatados no item 0 conforme resumidos na Tabela 7, exemplos de que o pensamento de dirigentes pode resultar restrições a colaboradores.

Tabela 7 – Desejos e aspirações de colaboradores em Monte Sião

Desejos de dirigentes	Aspirações de colaboradores
Controlar diretrizes sobre processos.	A produção não fazer flutuar o ambiente de trabalho.
Objetivos de empresa formam “consciência” e cultura de colaborador.	Manifestar suas opiniões, ideais, críticas e posições pessoais.
Isolar colaboradores para que absorvam a cultura do interesse da empresa.	Comunicar-se com gente de fora durante o expediente de trabalho.
Despertar rumores, fofocas e conflitos. Evitar vazamentos de informações.	Fazer empresa falar bem de colaboradores.
Proteger conhecimentos e processos de produção. Criar cultura de cooperação.	Receber normas e regulamentos claros para a atividade.
Fazer os colaboradores entenderem o que se espera deles. Manter controle sobre o ambiente de trabalho	Receber entendimento, valorização e respeito.

Ou seja, aí estão exemplos de constatação de que a ação do dirigente serve de trama para conformar relações sociais nos domínios da empresa, ou, pode classificar a qualidade de ação ou imagem usada na comunicação interna das empresas de confecção de Monte Sião. Estas são outras evidências da utilidade da teoria exposta no capítulo 3.

Mas, é estudar as consequências da comunicação interna perante o cliente o maior interesse dos dirigentes. Aí, a utilidade da teoria exposta no capítulo 3 para o entendimento sobre variáveis da comunicação interna pode ser ressaltada quando se agruparem resultados relatados no item 6.4 como exposto na Tabela 8, para verificar a dependência da empresa em relação às atividades de dirigentes ao se comunicar-se com colaboradores em Monte Sião.

Tabela 8 – Empresa, dirigentes e funcionários na satisfação de clientes em Monte Sião

Na opinião dos dirigentes, a empresa depende:	E, os próprios dirigentes informaram que a empresa deve ao colaborador:
Do sucesso do funcionário para garantir a satisfação de clientes	<p>Integrar, motivar, capacitar, informar e orientar.</p> <p>Orientar sobre como manter conduta ética.</p> <p>Fazer tomar iniciativas para satisfazer as necessidades dos clientes.</p> <p>Melhor discutir a autonomia de funcionários para agradar o cliente.</p> <p>Evitar redução de autoestima e sensação de bem estar.</p>

O exposto na Tabela 8 ressalta que a alma coletiva, o inconsciente coletivo, o espírito formado pela comunicação interna na empresa e a interpretação dada pela cultura do colaborador orientam para atender cliente, e tem tanta importância aos objetivos de empresa quanto à tentativa de dirigente se comunicar com os clientes. Ou, perante o cliente as manifestações de colaborador, formada pela interpretação que sua cultura dá à informação transmitida pela comunicação interna de empresa, dependem do volume e qualidade das ações de dirigente sobre os tópicos listados na Tabela 8.

O viés de ideologias do dirigente e do colaborador, as suas diferenças sociais, e o cotidiano podem se transladar ao colaborador e gerar falta de integração aos objetivos de empresa. Então a relação de trabalho fica prejudicada porque o “valor”, entendido como “útil ao Homem”, MARX (2008), e representado pela informação contida no discurso do dirigente, pode distanciar o colaborador de objetivos de empresa. Este dialogismo pode gerar o “não valor” pela interpretação de colaborador à comunicação interna na empresa.

Sobre os gêneros discursivos, é possível identificar algumas das proposições de BAKHTIN. Foi perceptível, em muitas respostas aos questionários, a compreensão do grupo de enunciados não propriamente expressos, não-ditos apreendidos pelos colaboradores devido ao contexto.

Esse fato confirma a proposição de BAKHTIN (2010) de que a comunicação verbal não pode ser entendida fora de sua ligação com o contexto. O contexto faz com que o discurso verbal não seja apenas um fenômeno linguístico, mas um enunciado pleno de sentido para o ouvinte.

O exposto anteriormente permite escrever as considerações finais do presente trabalho: a teoria para análise de comunicação interna obtida a partir de uso de processos da linguística, adaptada a partir de BAKHTIN (2010), exposta nos itens 6.1 a 6.4, foi validada através do estudo de caso, o discurso do dirigente, o diálogo e o dialogismo em empresas do Arranjo Produtivo Local de Confeções de Monte Sião.

Em síntese nesta dissertação se verificou uma série de questões e direções de pesquisa sobre as relações da comunicação interna nas empresas que permaneciam inexploradas, e se contribuiu para fazer entender que a comunicação está ligada às estruturas de Sociedade, que podem ser expressas em conflitos no interior de empresas porque todo comunicado contém ideologia de dirigente que seria um reflexo dos objetivos comerciais de organizações.

Além disto, mapearam-se estudos sobre a gestão de empresas e o domínio dos efeitos da linguagem na obtenção de objetivos de organizações, que ao buscar compreender que estudos sobre linguagem, mesmo ações de nível modesto, nem sistemáticas, nem definitivas, podem contribuir para explicar consequências básicas da comunicação interna de empresas.

8 REFERÊNCIAS

- ALBAGLI, S. e BRITO, J. *Arranjos Produtivos Locais: Uma nova estratégia de ação para o SEBRAE – Glossário de Arranjos Produtivos Locais*. RedeSist, 2002. Disponível em: <<http://www.ie.ufrj.br/redesist>>. Acesso em: 16 dez. 2011.
- BAKHTIN, Mikhail (Volochínov). *Marxismo e Filosofia da Linguagem - Problemas Fundamentais do Método Sociológico na Ciência da Linguagem*. 14. ed. São Paulo: HUCITEC, 2010, 203 p.
- BENDASSOLLI, Pedro F. *Fator humano: felicidade e trabalho*. GV Executivo. v.6. n.4. Jul/Ago 2007. p. 57-61.
- BRIEF, Arthur P. e WEISS, Howard M. *Organizational behavior: Affect in the workplace*. Ann. Rev. Psychol. n.53. 2002, p.279-307.
- BUENO, W.C. *Comunicação empresarial: teoria e pesquisa*. Barueri: Manole, 2003.
- CARDOSO e CUNHA, T. *Retórica: a técnica da persuasão*. In: *Notícias Magazine*, jun/1997. Disponível em: <<http://ocanto.esenviseu.net/retorica.htm>>. Acesso em 01 dez. 2011.
- CASSIOLOTO, José Eduardo; LASTRES, Helena M. M. *O foco em arranjos produtivos e inovativos locais de micro e pequenas empresas*. IN: Lastres, H.M.M; Cassiolato, J.E. e Maciel, M.L. (orgs). *Pequena empresa: cooperação e desenvolvimento local*. Relume Dumará Editora, Rio de Janeiro, 2003.
- CHIAVENATO, Idalberto. *Administração nos novos tempos*. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- FERREIRA, Mário Cesar. *Qualidade de vida no trabalho*. IN: CATTANI, A. D.; HOLZMANN, Lorena. *Dicionário de Trabalho e Tecnologia*. Porto Alegre: ed. UFRGS, 2006, p.219-222.
- FUINI, Lucas Labigalini. *A relação entre competitividade e território no circuito das malhas do sul de Minas Gerais*. 2007. Dissertação de Mestrado - Instituto de Geociências e Ciências Exatas, Universidade Estadual Paulista, Rio Claro.
- FURTADO, D. *Comportamento Humano no Trabalho*, abril de 2008. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/comportamento-humano-no-trabalho>>. Acesso em: 19 jun. 2011.
- GIL, Antônio Carlos. *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social*. 5ª. Ed. ATLAS, São Paulo.
- GRANT, David et alii (Ed.). *THE SAGE HANDBOOK OF ORGANIZATIONAL DISCOURSE*. Sage, Londres. 2004. 448 p.
- HABERMAS, J. *Conhecimento e Interesse*. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1982.
- HELLER, Agnes. *O Quotidiano e a História*. Tradução do alemão de Carlos Nelson Coutinho e Leandro Konder. Paz e Terra, 1972.

- KRISTEVA, Julia. *Semeiotike. Recherches pour une sémantique*. Seuil: Paris. 1969.
- KRISTEVA, Julia. 1973. *The System and the Speaking Subject*. Times Literary Supplement, 12, October, p. 1249-52. Reprinted in Thomas A. Sebeok (ed.), *The Tell-Tale Sign. A survey of semiotics*, Lisse, Netherlands: The Peter de Ridder Press, 1975 p. 47-55.
- KRISTEVA, Julia. *Desire in Language: A Semiotic Approach to Literature and Art*. Ed. Leon S. Roudiez. Trans. Thomas Gora, Alice Jardine, and Leon S. Roudiez. European Perspectives: A Series of the Columbia University Press. New York: Columbia University Press, 1980.
- LASTRES, H. e FERRAZ, J. *Economia da Informação, do Conhecimento e do Aprendizado*. In: LASTRES, H. e ALBAGLI, S. (eds), *Informação e Globalização na Era do Conhecimento*. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- LASTRES, H. M. M. et al. *Interagir para Competir: promoção de arranjos produtivos e inovativos no Brasil*. Brasília: SEBRAE, 2002.
- MARX, KARL. *O Capital*. Ed. Civilização Brasileira, 1988.
- MOCELIN, Daniel Gustavo. *Qualidade de vida no emprego*. IN: CATTANI, A. D.; HOLZMANN, Lorena. *Dicionário de Trabalho e Tecnologia*. Porto Alegre: Ed. UFRGS, 2006, p. 222-225.
- PIMENTA, M. A. *Comunicação Empresarial: Conceitos e Técnicas para Administradores*. Campinas: ed. Alínea, 2002.
- PORTER, M. *Competição: Estratégias Competitivas Essenciais*. Rio de Janeiro, Elsevier Campus, 1999.
- ROBBINS, Stephen P. e JUDGE, Timothy A. *Organizational Behaviour*. 13. ed. Prentice Hall, 2008, 752p.
- SANTOS, M. *Espaço e Método*. São Paulo, ed. Nobel, 1992.
- SANTOS, M.; SILVEIRA, M. L. *O Brasil: Território e Sociedade no início do século XXI*. Rio de Janeiro-São Paulo: Ed. Record, 2001.
- SCHERMERHORN, John R.; HUNT, James G.; OSBORN, Richard N. *Organizational Behavior, 10/E*. 10. ed. Wiley, 1991.
- VAN DIJK, Teun A. (Ed). *DISCOURSE STUDIES: a multidisciplinary introduction*. 2. ed. Sage, Londres, 2010, 432p.
- VOLOSINOV, V. N. *Marxism and the Philosophy of Language*. Tradução de Matejka, Ladislav e I. R. Titunik. 1986. Disponível em <<http://www.sellercentral.amazon.com>>. Acesso em 28 set. 2011.

APÊNDICE I

Este anexo contém a listagem e descrição de empresas do Arranjo Produtivo Local de Confeccões de Monte Sião utilizadas para o levantamento de dados.

1 - Aquarela Tricot - Site: www.aquarellatricot.com.br

Produz peças femininas e masculinas de alta qualidade, em linha, e mantém atualização com as novas tendências em modelagem e fios.

Endereço da Fábrica: Rua Francisco Ruiz, 88 - Jardim Ipês - Tel.: (35) 3465-3269

Loja: Rua Juscelino K. de Oliveira, 537 - Centro - Tel.: (35) 3465-4628

E-mail: atendimento@aquarellatricot.com.br

2 - Authentic Tricot - Site: www.authentictricot.com.br

Especializada em moda masculina em tricot.

Endereço da fábrica: Rua Sete de Setembro, 393 - Tel.: 3465-2343

Loja 1 - Rua Sete de Setembro, 393 - Tel.: 3465-2343

Loja 2 - Rua Juscelino K. de Oliveira, 516 - Tel.: (35) 3465-1085

Loja 3 - Pça Prefeito Mário Zucato, 125 - Tel.: (35) 3465-1757

Loja 4 - Pça Prefeito Mário Zucato, 12 - Galeria Sion - Lj 10 - Tel.: (35) 3465-2709

3 - By Evidence - Site: www.byevidencce.com.br

Atua fortemente na moda fashion e lança produtos em todas as estações do ano, apresentando um grande padrão de qualidade e excelência!

Loja 1 - Rua Dep. Cristovão Chiaradia, 59 - Dona Antonieta - **Tel.: (35) 3465-2849**

Loja 2 - Rua J K, 1200, loja 26 - DivShop - Sta Clara - **Tel: (37) 3213-5123**

E-mail: evidencce.ltda@hotmail.com

4 - CHIK X CHOK - Site: www.chikchokmalhas.com.br

Mantém estilistas próprios que pesquisam cores e tendências da moda. Aposta em exclusividade, conforto e estilo. Trabalha com fios de alta qualidade para trazer excelência e durabilidade aos produtos.

Rua Antonio Guarini, 306 - Parque Dona Antonieta - Monte Sião/MG

Tels.: (35) 3465-5362 - 8854-3213

E-mail: atendimento@chikchokmalhas.com.br

MSN: vendaschikchok@hotmail.com / SKYPE: [atendimento.chikchok](https://www.skype.com/pt/contacts/atendimento.chikchok)

5 - CHARME TRICOT - Site: www.charmetricot.com.br

Nossa missão é proporcionar aos nossos clientes, produtos reconhecidos pelo design avançado, produzidos e comercializados dentro de princípios éticos e de qualidade. Desde 2007 produzindo tendências da moda jovem feminina.

Rua Zeca de Castro, 446 - Parque Dona Antonieta - Monte Sião/MG

Tel.: (35) 3465-6735

E-mail: charmetricotchat@hotmail.com

6 - DEBORA RIBEIRO TRICOT Site: www.deboraribeirotricot.com.br

Peças que transmitem atitude, sofisticação e ousadia. Mais que três palavras, três valores que destacam a feminilidade de cada mulher. Acompanhamos as tendências da moda destacando-se cada vez mais por produzir roupas com excelente qualidade e bom gosto.

Fábrica: Rua Florianópolis, 100 - Jd. Novo Horizonte - **Tel.: (35) 3465-1946**

Loja 1: Rua do Mercado, 793 - Centro - **Tel.: (35) 3465-5703**

Loja 2: Shopping Jacutinga Center, Loja 56 - Rua Gilberto Bonfim - Jacutinga/MG

E-mail: atendimento@deboraribeirotricot.com.br

7 - DIGUETE Site: www.deboraribeirotricot.com.br

Inspirada na moda feminina e fruto de constante renovação, a Diguete tem como resultado um trabalho sério com grande credibilidade no mercado. Com estilo e identidade próprios, as peças Diguete sempre inovam em tecidos, formas e estampas, o que garante exclusividade com um toque de ousadia, sem abrir mão da elegância e feminilidade.

Rua Zeca de Castro, 350 - Parque Dona Antonieta - Monte Sião/MG

Tel.: (35) 3465-5539

E-mail: diguetemoda@hotmail.com

8 - G.A.D.U. Confecções

G.A.D.U. é seletividade. Uma coleção sempre de alto corte, alfaiataria é o acompanhamento ideal para seu Tricot. Com muitos anos de experiência em tecidos planos e malhas fazemos uma perfeita combinação.

Loja 1 - Rua Elpídio Glória, 141 - Lj 08 - Pq Antonieta - **Tel.: (35) 3465-6881**

Loja 2 - Rua Juscelino K. de Oliveira, 599 - Lj 3 - Centro - **Tel.: (35) 3465-2675**

Fábrica 1 - Rua Ver. Vitorio Jose Jaconi, 213 - Morada Nova - **Tel.: (35) 3465-2785**

Fábrica 2 - Rua Antonio Canela Primo, 274 - Bela Vista - **Tel.: (35) 3465-1602**

E-mail: gadu4p@hotmail.com

9 - MADRECITTA

Fundada em 2006 e sempre atenta as tendências, a Madrecitta busca uma fabricação com excelente design expressiva para cativar e conquistar cada vez mais consumidores.

Monte Sião/MG: R Zeca de Castro, 360 - LJ 2 - Flamboyant - **Tel: (35) 3465-5479**

Divinópolis/MG: Rua J K, 1200, loja 92 - DivShop - Sta Clara - **Tel: (37) 3214-4777**

E-mail: madrecitta@gmail.com

10 - MALHARIA ROSE

Moda Jovem Senhora. Vendas no atacado e varejo. Modelos fabricados em equipamentos de última geração.

Fábrica e Loja - Rua do Mercado, 619-B - **Tel.:** (35) 3465-2756

E-mail: malhariarose@malhariarose.com.br

11 - MD´ MODA

Mais de 20 anos de experiência no ramo. Moda que não está somente na marca, mas em cada detalhe: No corte, na costura, no acabamento, na rigorosa seleção de fios. Nós somos perfeccionistas nesse ponto! Buscamos sempre produzir produtos que além de elegantes, ofereça todo o conforto que você exige!

Rua Minas Gerais, 308 - Centro - Monte Sião/MG - **Tel.:** (35) 3465-2122

E-mail: atendimento@mdmoda.com.br

12 - MINAS LÃ Site; www.minasla.com.br

Ha 20 anos no mercado a Minas Lã se preocupa em oferecer o melhor e as mais recentes novidades do mercado de fios aos clientes, inclusive marcas novas, recém lançadas no mercado. A Minas Lã presta atendimento a malharias de todo território nacional.

Rua Minas Gerais, 676 - Centro - Monte Sião/MG

Tel.: (35) 3465-1493

E-mail: minasla@bol.com.br

13 - PERILÃ MALHAS

Fabricação própria com vendas no atacado e varejo. Moda Feminina em Tricot - Meia Idade.

Aceitamos pagamentos através de cartão de crédito e dinheiro.

Loja I e Fábrica: Rua Porto Alegre, 17 - Jardim Mirante - Águas de Lindóia/SP

Tel.: (19) 3824-1365

Loja II: Pça Pref. Mário Zucato, 70 - Loja 55 - Galeria Grande Hotel - Monte Sião/MG

Tel.: (35) 3465-4497

Loja III: Av: Getúlio Vargas, 308 - Centro - Monte Sião/MG

Tel.: (35) 3465-1104

E-mail: eperine@ig.com.br

14 - PLENITUDE MODAS Site:www. plenitudemodas.com.br

Sempre inovando em novas tecnologias, pesquisas de mercado e tendências. A marca trabalha com duas linhas de produtos, o tricô: com peças cheias de detalhes e também tecidos planos para estações mais quentes do ano.

Pça Pref. Mario Zucato - 56 - Loja 6 - Galeria Gotardello - Monte Sião/MG

Tel.: (35) 3465-2044

E-mail: atendimento@plenitudemodas.com.br

15 - POLO G

A Polo G é uma malharia especializada em Tricot Masculino com qualidade e fino acabamento em todos os tamanhos. Atendendo atacado e varejo.

Rua Padre Natallino, 107 - Bela Vista - Monte Sião/MG

Tel.: (35) 3465-3078

E-mail: polog@oi.com.br

16 - TENDENZA DI MODA Site: www.tendenzadimoda.com.br

A coleção Tendenza é desenvolvida para quem busca estilo e qualidade, pessoas dinâmicas e versáteis, que procuram a harmonia entre o bom gosto de vestir e a acessibilidade. Lojas em Lindóia, Águas de Lindóia, Monte Sião, Bragança Pta e Mogi Guaçu. Confira nossa coleção em nosso site...

Loja 1 - Pça. Prefeito Mario Zucatto, 169 - Centro - **Tel.: (35) 3465-2468**

Loja 2 - Rua Prefeito José Carlos Francisco, 250 - Centro - **Tel.: (35) 3465-1899**

E-mail: contato@tendenzadimoda.com.br

17 - THOMAS MALHAS

Moda Feminina em tricot. Vendemos no atacado e varejo. Fabricação própria.

Loja: Rua Juscelino K. de Oliveira, 537 - LJ 30 - Galeria Grande Hotel - Centro.

Fábrica: Av. Monte Sião, 3333 - Loja 18 - B. dos Francos - Águas de Lindóia/SP

Tel.: (35) 3465-2503 / (19) 3824-3364

E-mail: thomas.malhas@hotmail.com

18 - TRIPP TRICOT Site: www.tripptricot.com.br

Exclusividade e criatividade são os pontos fortes da Tripp. Moda jovem, peças simples e confortáveis se transformam em peças de bom gosto. Nossas coleções são voltadas as tendências da moda atual, acesse nosso site e confira!

Rua José Guireli, 26 - Parque Antonieta - Monte Sião/MG

Tel.: (35) 3465-4772

E-mail: tripp@tripptricot.com.br

19 - UZZE TRICOT Site: www.uzzetricot.com.br

Trabalhamos com coleções variadas, moda jovem e moda jovem senhora... A UZZE TRICOT é especializada em moda feminina, com vários tipos de fios e tecidos como o elastano, cotton, acrílico, modal, etc. Trabalhamos com alto padrão de qualidade.

Rua José Guirelli, 206 A - Parque Dona Antonieta - Monte Sião/MG

Tels.: (35) 3465-4335 / 3465-1967 - Malharia

E-mail: uzzetricot@hotmail.com

20 - VALÉRIA MALHAS Site: www.valeriamalhas.com.br

É com prazer que lançamos nossa nova coleção, está completamente inovada para atender a todos!
Acesse nosso site, conheça e aproveite...

Fábrica: Av. Águas de Lindóia, 437 - J. Novo Horizonte - **Tel.: (35) 3465-1002**

Loja da Fábrica: Rua Cuiabá, 22 - J. Novo Horizonte - **Tel.: (35) 3465-1002**

Loja: Rua do Mercado, 793 - Centro - **Tel.: (35) 3465-1288**

E-mail: atendimento@valeriamalhas.com.br

21 - VIA MAESTRA

Produzimos Moda Jovem e Moda Jovem Senhora, apresentando um grande padrão de qualidade.

Vendas no atacado e varejo. Visite nosso site!

Rua Juscelino K. de Oliveira, 614A - Centro - Monte Sião MG

Tel Fábrica: (19) 3824-1365 / **Loja:** (35) 3465-2791

Email: vendas@viamaestra.com.br

Site: www.viamaestra.com.br

22 - VIPIPES DOG

Malhas para cachorro. Vista seu cão na Vipipes Dog. Temos diversos modelos para ambos os sexos e todas as raças!

Rua Juscelino K. de Oliveira, 576 - Centro - Monte Sião/MG

Tels.: (35) 3465-1096 / 3465-6069

E-mail: vipipes@uol.com.br

Site: www.vipipes.com.br

APÊNDICE II

Este anexo contém o questionário aplicado aos dirigentes de empresas do Arranjo Produtivo Local de Confeções de Monte Sião.

Prezado Senhor(a)

A boa comunicação com os colaboradores melhora a produtividade de sua empresa.

O Mestrado Profissional em Administração da Universidade de Piracicaba – UNIMEP quer entender como pode contribuir para melhorar a comunicação entre empresas e seus colaboradores.

Queremos saber se comunica a sua empresa. Nosso trabalho é estritamente acadêmico, e as informações que nos fornecem não são divulgadas ao público.

Monte Sião e suas malharias são importantes neste processo.

Agradecemos o apoio e a colaboração da ACIMS ao distribuir e recolher este questionário, e solicitamos sua colaboração para responder as perguntas abaixo.

Contribua para que possamos aperfeiçoar a comunicação de sua empresa.

Agradecemos imensamente a sua colaboração.

E, estamos à disposição para esclarecimentos.

Maria Rita dos Santos

ritadossa@hotmail.com

Fone (19)96654495

1. Qual o número de funcionários da empresa?

() menos de 10 () de 10 a 20 () de 20 a 30 () de 30 a 40 () acima de 40

2. Esta empresa é dirigida por:

() por um profissional da família

() por um profissional externo do mercado de trabalho

() por ambos profissionais

3. O que usa a empresa para se comunicar com seus colaboradores?

	Sempre	Muito	Pouco	Quase nunca	Nunca
Quadro de avisos interno					
Internet, Intranet, mídias sociais					
Jornal externo, Televisão, Mala direta					
Telefone, fax					
Outro					

4. De modo geral, o processo de comunicação na empresa:

	Sempre	Muito	Pouco	Quase nunca	Nunca
É parte de treinamento e aperfeiçoamento de colaboradores					
Controla o comportamento das pessoas para se atingir objetivos e metas					
Mantem a motivação dos colaboradores					
Manifesta reações sobre insatisfação com o trabalho					
Fornecer informações para melhorar o ambiente de trabalho					

5. Pensa-se que na empresa:

	Sempre	Muito	Pouco	Quase nunca	Nunca
Informações fornecidas apenas para alguns despertam rumores, fofocas e conflitos					
Informações importantes acabam “vazando” antes de serem oficialmente comunicadas					
Os colaboradores podem se comunicar com gente de fora durante o expediente de trabalho					
A comunicação cria cultura de cooperação, entendimento, valorização e respeito					
Existe uma “linguagem própria” adotada por todos os colaboradores					
A forma como a empresa se comunica faz com colaboradores falar bem da empresa					
Permite-se que colaboradores manifestem suas opiniões, ideais, críticas e posições pessoais.					
A comunicação formal mantém o controle sobre o ambiente de trabalho					
A comunicação formal faz os colaboradores entenderem o que se espera delas					
Há normas e regulamentos bem claros para a atividade de todos os agentes internos					
A comunicação protege os conhecimentos e processos de produção.					

6. Sobre consequências da comunicação na satisfação aos clientes pensa-se que na empresa:

	Sempre	Muito	Pouco	Quase nunca	Nunca
Integra para que funcionários estejam motivados, capacitados, informados e orientados					
Estimula autoestima e sensação de bem estar					
O sucesso da empresa depende do sucesso do funcionário					
Dá autonomia aos funcionários para agradar o cliente					
Funcionários são orientados a saber ouvir e entender consumidores					
Funcionário está disposto a tomar iniciativas para satisfazer as necessidades dos clientes, mesmo além de suas funções					
No cumprimento de metas, o funcionário é orientado a manter conduta ética, e não agir de modo competitivo					