



*Metodologia e
ações estratégicas*
no campo da
Comunicação e da cultura
visando *desenvolvimento*
local sustentável

Carlos Alberto Messeder Pereira

- Graduado em Antropologia, mestre em Antropologia Social e doutor em Comunicação e Cultura pela Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ)
- Pesquisador do CNPq (Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico)
- Professor da Escola Superior de Propaganda e Marketing do Rio de Janeiro (ESPM-RJ)
- cmesseder@uol.com.br

Micael Herschmann

- Graduado em História pela Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro (PUC-RJ)
- Mestre e doutor em Comunicação pela UFRJ
- Pesquisador do CNPq
- Professor da Pós-Graduação da Escola de Comunicação da UFRJ
- Editor da *Revista ECO-PÓS* da Pós-Graduação da ECO-UFRJ
- micael@alternex.com.br
- micaelmh@globo.com

Resumo

Análise do papel da Comunicação e da cultura como ferramentas para se construir diagnósticos capazes de oferecer subsídios para a elaboração de planos de ação e gestão que alavancem o desenvolvimento local sustentável. Apresentação de uma metodologia de pesquisa que vem sendo empregada na análise de dois importantes Arranjos Produtivos Locais (APLs) que estão sendo implementados no Estado do Rio de Janeiro, com o apoio das principais agências de fomento e políticas públicas do País: o de Pedras Decorativas de Sto. Antônio de Pádua e de Moda Praia de Cabo Frio.

PALAVRAS-CHAVE: COMUNICAÇÃO • CULTURA • METODOLOGIA • DESENVOLVIMENTO LOCAL

Abstract

Analysis of the role of Communication and culture as tools to build diagnoses capable to offer subsidies for the elaboration of action plans and administration that enhance the maintainable local development. Presentation of a research methodology that has been used in the analysis of two important Local Productive Arrangements (APLs) that are being implemented in the State of Rio de Janeiro, with the support of the main Brazilian supply and public policies agencies: the one of Ornamental Stones of Sto. Antônio de Pádua and the one of Beach Fashion of Cabo Frio.

KEY WORDS: COMMUNICATION • CULTURE • METHODOLOGY • LOCAL DEVELOPMENT

Resumen

Análisis del papel de la Comunicación y de la cultura como herramientas para construir los diagnósticos capaces de ofrecer los subsidios para la elaboración de planes de acción y administración que mejoran el desarrollo local sustentable. Presentación de una metodología de investigación que se ha usado en el análisis de dos Arreglos Productivos Locales importantes (APLs) que se llevan a cabo en el Estado de Rio de Janeiro, con el apoyo de las principales agencias de fomento y políticas públicas del país: el uno de Piedras Ornamentales de Sto. Antônio de Pádua y el uno de Moda Playera de Cabo Frio.

PALABRAS CLAVE: COMUNICACIÓN • CULTURA • METODOLOGÍA • DESARROLLO LOCAL

Nossa proposta neste artigo é analisar o papel da Comunicação e da cultura como ferramentas para se construir diagnósticos detalhados capazes de oferecer subsídios para a elaboração de planos de ação e gestão que alavanquem o desenvolvimento equilibrado de uma dada região. Em outras palavras, nosso intuito neste paper é apresentar o esboço de uma metodologia de pesquisa empregada, em caráter experimental, na análise que vem sendo realizada em dois importantes Arranjos Produtivos Locais (APLs)¹ implementados no Estado do Rio de Janeiro: o de Pedras Decorativas de Sto. Antônio de Pádua e de Moda Praia de Cabo Frio. Ambos são considerados pelo Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES), pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae) e por outras instituições de fomento e políticas públicas como estratégicos no Estado. Na realização deste trabalho, partiu-se do pressuposto de que os fatores comunicacionais e culturais são elementos decisivos para a alavancagem do desenvolvimento local sustentável dos territórios.

Nossas pesquisas, obviamente, estão inseridas no conjunto de trabalhos de investigação e no debate desenvolvido por pesquisadores de diferentes áreas (muitas vezes de forma transdisciplinar), que vêm avaliando as possibilidades de construir estratégias de desenvolvimento local, integrado e sustentável que possam ser aplicadas para enfrentar os desafios colocados pela realidade brasileira. Nos últimos anos, no clima do crescente debate sobre desenvolvimento, nota-se que o assunto passou a ocupar espaços importantes na agenda acadêmica e de autoridades nacionais (conferir, por exemplo, o caso da conhecida *Agenda 21*, que prega em seu texto mais prudência ecológica, eficiência econômica e justiça social). O conceito de desenvolvimento vem, cada vez mais, associado a noções como *local* e *sustentável* e que, com grande frequência, constroem a senha DLIS (Desenvolvimento Local Integrado e Sustentável), como é conhecida a temática no Brasil.²

Como já enfatizamos em artigo recente, o debate efetivamente contemporâneo em torno do desenvolvimento não passa, hoje, por uma perspectiva desenvolvimentis-

1 Mais informações sobre o conceito de arranjos produtivos locais, cf. LASTRES, Helena e outros (orgs.). *Interagir para competir*. Brasília: SEBRAE/Finep/CNPq, 2002.

2 Cf. FISCHER, Tânia (org.). *Gestão do desenvolvimento e poderes locais*. Salvador: Ed. Casa da Qualidade, 2002, p. 12-30.

ta³ – que durante muitos anos mobilizou o imaginário de técnicos e intelectuais brasileiros –, mas, sim, pelas discussões referentes ao desenvolvimento local, bem como por aquelas referentes à necessária articulação entre os diversos atores envolvidos no processo de desenvolvimento.

“Nesse aspecto, destacam-se: as organizações produtivas (muito freqüentemente privadas), as instituições públicas e de fomento (prefeituras, governos estaduais e federal ou entidades de apoio e estímulo a políticas públicas) e as acadêmicas (universidades, institutos de pesquisa etc.), responsáveis diretos pela produção de inovação tecnológica em geral e/ou de ferramentas de gestão em particular. É da correta e adequada (portanto eficiente) articulação entre esses atores (cujos interesses imediatos não são necessariamente convergentes) que pode resultar o desenvolvimento de estratégias de ação social capazes de demonstrar tanto sustentabilidade quanto capacidade de forte inclusão social, reforçando assim a cidadania das populações localizadas nas regiões produtivas em pauta.”⁴

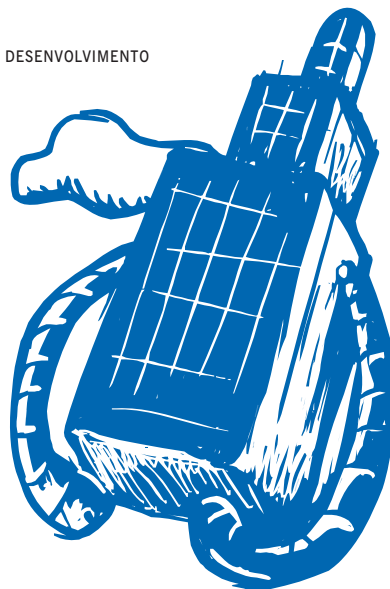
Nesse contexto do debate sobre desenvolvimento (e tendo em vista as experiências bem sucedidas em algumas regiões do globo⁵), alguns autores consideram o trabalho realizado com arranjos produtivos locais (representados por conjuntos de micro e pequenas empresas) como um dos campos privilegiados para pensar estratégias de gestão eficientes capazes de integrar o território e de produzir desenvolvimento local sustentável.

Da boa articulação entre essas empresas, bem como de sua boa articulação com as instituições públicas governamentais ou de fomento e com os centros acadêmicos de pesquisa e produção de conhecimento, poderão resultar políticas de desenvolvimento socialmente incluídas e sustentáveis. As Micro e Pequenas Empresas (MPEs) podem ter um papel fundamental no desenvolvimento local sustentado desde que demonstrem efetiva capacidade de enfrentar, com sucesso, as situações de alta competitividade dos mercados contemporâneos. Ágeis, flexíveis e integradas ao ambiente local, dependem de articulações que as fortaleçam e as façam adentrar círculos mais amplos de relações (podendo, por exemplo, chegar até o mercado internacional em situação competitiva). Diante das complexas interações entre forças locais e globais no mun-

3 Sobre a crise das propostas desenvolvimentistas e a emergência sobre o debate de desenvolvimento local, cf. *ibidem.*, p. 25-30.

4 Mais detalhes, cf. PEREIRA, Carlos Alberto M. e HERSCHMANN, Micael. Comunicação, cultura e gestão de organizações privadas e públicas na perspectiva do desenvolvimento local sustentável. In: *Inteligência empresarial*. Rio de Janeiro: CRIE/UFRJ-Editora E-Papers, número 15, abril de 2003, p. 14-15.

5 Cf. COCCO, Giuseppe e outros. (orgs.). *Capitalismo cognitivo. Trabalho, redes e inovação*. Rio de Janeiro: DP&A Editora, 2003.



do globalizado, as micro e pequenas empresas cumprem uma função vital, pois encontram-se fortemente impregnadas de cultura local, a qual contribui, em grande medida, por exemplo, para a produção de inovação. Por sua vez, a interação ou a integração em redes (como no caso dos arranjos produtivos) pode aumentar significativamente não apenas sua eficiência produtiva como também sua sustentabilidade.

Entretanto, essa integração deve ocorrer em diferentes níveis: entre empresas no interior de um dado arranjo produtivo, entre os arranjos e a cadeia produtiva na qual se inserem, entre os arranjos e/ou cadeias e os mercados local, regional, nacional e internacional, entre os arranjos e o conjunto de atores que constituem um determinado território de desenvolvimento. Por mais que essa sustentabilidade possa ser “apoiada” por instituições públicas ou por políticas de governo, o ideal é que os próprios arranjos possam efetivamente ganhar mais autonomia, produzindo, por suas práticas produtivas e articulações, mecanismos efetivos de crescimento e sustentabilidade.⁶

Analisando o debate recente sobre desenvolvimento local/regional, Klink identifica quatro importantes correntes de estudo:

“1) a chamada nova ortodoxia econômica, comandada particularmente por autores como Paul Krugman (...) que conseguiu modelar economias regionais baseadas nos sistemas endógenos de agrupamentos de empresas no espaço; 2) a literatura da administração de empresas, liderada por Michael Porter (...), na qual se reconhece a dimensão meso-econômica da gestão empresarial (...) [e que] aborda o tema das vantagens com-

6 Cf. PEREIRA, Carlos Alberto M. e HERSCHMANN, Micael. *Comunicação, cultura e gestão de organizações privadas e públicas na perspectiva do desenvolvimento local sustentável* in op. cit., p. 10.

parativas dos empresários que conseguem ter um enfoque que ultrapassa os limites estreitos da própria empresa. (...); 3) a própria ciência regional, na qual surge um novo interesse pelo fenômeno dos distritos marshallianos e pelas relações não mercantis (...); 4) a literatura sobre sistemas de inovação, que enfatiza a relação entre a proximidade espacial, sistemas de aprendizagem regionalizados e difusão de inovações.”⁷

A literatura especializada, principalmente a que se debruçou sobre os arranjos produtivos e sobre os distritos industriais⁸, menciona a cultura, quase sempre sem se aprofundar na temática. Infelizmente, tal literatura não se dedica a analisar o lugar estratégico da cultura local (do entorno sociocultural) na atmosfera industrial como fator determinante que escapa às interpretações das teorias econômicas tradicionais e que seria capaz de explicar, em grande medida, o sucesso ou o fracasso de regiões que desfrutariam aparentemente de condições de desenvolvimento similares. Esses autores enfatizam a importância das heranças histórico-culturais das populações de cada região e os hábitos empresariais (e das culturas organizacionais) internalizados como elementos que condicionariam as relações entre empresários e as relações interpessoais.

Os aglomerados industriais ou *clusters* vêm sendo estudados por muitos pesquisadores como estratégia competitiva internacional para que uma nação possa competir em uma economia mundial globalizada. Porter define o *cluster* como um agrupamento geograficamente concentrado de empresas inter-relacionadas e instituições correlatas, vinculadas por elementos comuns e complementares, enquanto Kotler define *cluster* como um grupo de segmentos industriais que compartilham encadeamentos verticais e horizontais positivos.⁹ Ambos partem do princípio do compartilhamento entre empresas e instituições e têm como premissas básicas a cooperação e a competição.

Em outras palavras, o que é pouco desenvolvido e/ou ressaltado nas pesquisas que estão voltadas para a produção de subsídios para ações de desenvolvimento local/regional é que, para o processo de dinamização destes aglomerados industriais, as ações conjuntas dos atores locais que se apoiam nos fatores comunicacionais e culturais (juntamente com atores externos e tendo como pano de fundo uma visão concensuada

7 Mais informações sobre esses estudos de desenvolvimento regional, cf. KLINK, Jeroen J. *A cidade-região*. Rio de Janeiro: DP&A, 2001, p. 28-29.

8 Sobre os distritos industriais ver, entre outros trabalhos, KISHNER, Ana e outros (orgs.). *Empresas, empresários e globalização*. Rio de Janeiro: Relume Dumará, 2002; LASTRES, Helena e outros (orgs.). *Interagir para competir*. Brasília: Sebrae/Finep/CNPq, 2002 e GUIMARÃES, Nády Araujo; MARTIN, Scott (orgs.). *Competitividade e desenvolvimento. Atores e instituições locais*. São Paulo: Ed. SENAC, 2001; e KLINK, Jeroen. *A cidade-região*. Rio de Janeiro: DP&A, 2001.

9 Para mais detalhes, cf. PORTER, Michael. *Vantagem competitiva*. Rio de Janeiro: Campus, 1998 e KOTLER, Philip. *O Marketing das nações*. São Paulo: Futura, 1997.

do desenvolvimento) são fundamentais para a potencialização da capacidade empreendedora (inovativa) e para o processo de desenvolvimento de uma localidade. Assim, sem uma adequada compreensão das determinantes comunicacionais e culturais, dificilmente a inter-relação entre os variados atores envolvidos no processo de desenvolvimento será capaz de promover resultados eficientes e duradouros. De acordo com esse argumento, para que a produção consiga organizar-se na forma de um arranjo produtivo, é necessário desenvolver atividades de gestão comunicacional e buscar uma melhor compreensão de dinâmicas culturais. Somente com a análise dos fluxos comunicacionais (e dos elementos culturais) será possível identificar e superar dificuldades, permitindo que a Comunicação, valendo-se de suas interfaces com a cultura, venha a se constituir numa ferramenta estratégica de gestão que permita implementar políticas públicas de gestão participativa capazes de promover o desenvolvimento local sustentável.

Há, de fato, uma enorme carência de estudos que reflitam sobre o novo papel do campo da Comunicação num mundo globalizado, marcado pela forte presença de uma Nova Economia. Economistas, administradores, profissionais de Marketing ou de ciência da informação e técnicos e engenheiros de informática vêm realizando trabalhos pioneiros que enfatizam a centralidade e a condição estratégica do campo da Comunicação, ressaltando seus impactos econômicos, sociais e políticos, uma vez que ele vai permitir a definição e a gestão de estratégias cruciais para a ordenação, individual e coletiva, dos sentidos e, portanto, de toda e qualquer organização.

“Na realidade, o campo da Comunicação, articulado com o da cultura, responde pelas bases do mundo contemporâneo, pois é através de processos comunicativos que a informação e o conhecimento são produzidos, processados, veiculados e consumidos. Portanto, aquilo de que carecemos hoje é uma reflexão capaz de pensar o lugar da Comunicação na contemporaneidade a partir de uma perspectiva da Comunicação.”¹⁰

Nesse quadro, portanto, destacam-se como de importância vital as pesquisas que privilegiam os campos da Comunicação e da cultura. Aqui, a cultura é entendida como *rede de significados* e a Comunicação como *conjuntos de fluxos de informação* para avaliar o potencial de desenvolvimento dos diferentes territórios.

O campo da Comunicação passa a ser fundamental (assim como a adequada compreensão dos vários ambientes culturais),

“(...) uma vez que é através dos processos comunicacionais que a informação e o conhecimento se tornam capital. Além disso, é no desenrolar desses processos que ocor-

10 Ver PEREIRA, Carlos Alberto M. e HERSCHMANN, Micael. Comunicação e novas estratégias organizacionais na era da informação e do conhecimento. In: *Comunicação & Sociedade*. São Bernardo: Umesp, n. 32, 2002, p. 30.

PMdg

re a articulação estratégica de sentidos: a concretização de uma logística do sentido num mundo desmaterializado que opera crescentemente através de redes de sentido. É a compreensão do que aqui estamos denominando como logística do sentido, ou seja, da natureza, da distribuição e das formas de circulação de fluxos de sentido em determinado ambiente ou contexto, que nos vai permitir a construção de estratégias comunicacionais, de gestão, realmente eficientes. É nesse ambiente que se operacionalizam e se potencializam a produção e as trocas de informações, de sentidos e de conhecimentos.”¹¹

Esta perspectiva nos obriga a refletir de modo bastante cuidadoso sobre as articulações contemporâneas entre Comunicação e cultura; e, para isso, a contribuição da Antropologia e das Ciências Sociais, de modo geral, é decisiva, na medida em que nos permite, através de seu *know how* de pesquisa qualitativa (observação de campo e relatos de cunho etnográfico), traçar cenários que podem subsidiar a gestão estratégica das organizações junto aos territórios.

Comunicação e cultura como ferramentas de Desenvolvimento Local Sustentável

Quando falamos da importância de se trabalhar com ferramentas no campo da Comunicação e da cultura, há, em geral, de parte dos interlocutores, algumas confusões:

- 1 - *Comunicação entendida não apenas como estudos de mídia, mas sim como um ambiente.* O campo da Comunicação tem, hoje, um papel-chave e constitui-se em um ambiente em expansão, capaz de acolher a multiplicidade de contextos, identidades, universos simbólicos, interesses ou discursos que, na sua existência plural, simultânea e imaterial, tanto caracterizam o que, na falta de expressão melhor, temos denominado como o mundo contemporâneo. Nas nossas sociedades, é “(...) possível perceber que a mídia, nas suas várias versões e formatos, constitui-se num importante pólo irradiador de sentidos e representações, rivalizando em importância e força com a vida cotidiana de atores e personagens que, fora das telas, interagem presencialmente. Mais recentemente, as fronteiras entre um lado e outro da tela diluem-se de tal maneira que somos, todos, invadidos pela dramática realidade de nossas ficções mediáticas, ficando, assim, praticamente impossível demarcar com clareza os limites entre *telerealidade* e *vida cotidiana*. Pouco a pouco, vamos percebendo o quanto nossa realidade cotidiana é estrutural e fundamental-

11 Mais detalhes sobre a centralidade, o papel estratégico da comunicação, cf. *ibidem.*, p. 34-35.

mente interdependente, na sua constituição e dinâmica, da produção mediática. O universo mediático torna-se, então, um ambiente vital no qual sonhamos e agimos coletivamente, construindo e reconstruindo nossas realidades. Hoje, com a presença já significativa das tecnologias de comunicação digitais e interativas no dia-a-dia, a idéia de uma separação entre vida cotidiana e meios de comunicação se dilui ainda mais; o que, crescentemente, se revela como fundamental na dinâmica sociocultural são circuitos comunicacionais ou intensos deslocamentos de fluxos de sentido que se valem de recursos mediáticos”.¹²

Assim, não apenas a mídia, mas o campo da Comunicação como um todo, entendido como o grande espaço de construção e circulação de sentidos e informações – e, portanto, de construção de realidades simbólicas, imateriais – desempenha esse papel-chave e fascinante de constituir-se em ambiente por excelência de construção da realidade contemporânea. Em outras palavras, para dar conta das dinâmicas presentes nessa sociedade mediática, é necessário que os pesquisadores da Comunicação busquem não apenas realizar estudos de mídia, especialmente de massa (como geralmente vem-se realizando no campo da Comunicação), mas que procurem desenvolver uma metodologia que permita analisar a Comunicação como um conjunto de fluxos multidirecionais que podem ser agenciados de diferentes maneiras e segundo modelos variados de comunicação (um-um, um-todos e todos-todos), bastante presentes no ambiente comunicacional cada vez mais interativo e em rede em que vivemos.

2 - *Comunicação como algo que se confunde necessariamente com as questões levantadas pelos estudiosos da gestão de informação e do conhecimento.* Quando fazemos considerações sobre a centralidade da Comunicação ou sobre seu papel estratégico na economia contemporânea, não estamos considerando a Comunicação como parte de um Sistema de Inteligência Competitiva (SIC), mas sim como ambiente ou conjunto de fluxos de informação multidirecional, ainda que a mesma possa ser pensada e utilizada dessa maneira (encarada apenas como ferramenta de Comunicação Empresarial que se traduz concretamente na forma de bancos de dados inteligentes, mídias interativas ou de massa etc.).¹³

3 - *Cultura é considerada em alguns estudos que trabalham com desenvolvimento regional como*

12 Ver PEREIRA, Carlos Alberto M. e HERSCHMANN, Micael. Comunicação e novas estratégias organizacionais na era da informação e do conhecimento. In: *op.cit.*

13 Os Sistemas de Inteligência Competitiva (SIC) constituem-se em um método que permite coletar informações no ambiente competitivo para gerar ações estratégicas no futuro. O SIC permite aos gestores terem uma visão antecipada do ambiente, ou seja, antecipar as ações da concorrência, mudanças no ambiente, descobrir concorrentes novos e potenciais, antecipar mudanças na política da área (para mais informações, cf. GOMES, Elisabeth e BRAGA, Fabiane. *Inteligência competitiva*. Rio de Janeiro: Campus, 2001).

iconografia cultural ou produtos culturais, sem que se perceba a dimensão propriamente simbólica da cultura, isto é, sua capacidade de agregar valor aos diferentes processos produtivos, especialmente numa economia de serviços que já demonstra sinais claros de saturação. Isso implica em processos intensos de *comoditização* e torna a busca por vantagens competitivas tarefa primordial de uma gestão estratégica.¹⁴

4 - *Freqüentemente a cultura é também entendida apenas como atividade de lazer cultural ou estando associada a formas de entretenimento*. Em outras palavras, formas de lazer, entretenimento, hábitos, costumes, valores etc.: tudo isso é considerado por nós como expressões culturais (sejam elas manifestações culturais hegemônicas ou minoritárias), parte da cultura presente numa determinada região. Em geral, nota-se que há grande dificuldade de se entender cultura no sentido antropológico, ou seja, como uma *rede de significados*¹⁵ na qual estamos todos inseridos.

Hipótese

A nossa hipótese é a de que a Comunicação e a cultura – como conjuntos de fluxos de informação e sentido – podem ser geridas em favor das organizações, dos processos produtivos e dos territórios, permitindo que empreendedores ou que as micro e pequenas empresas articulem-se com o território, com os consumidores e a cultura locais, alcançando um novo patamar de competitividade na nova economia globalizada.

Nesta perspectiva, os aspectos comunicacionais e culturais revelam-se (nas pesquisas que estamos realizando) como fundamentais, isto é, capazes de mobilizar os atores sociais e mesmo dar-lhes mais consciência dos processos em jogo, aumentando as vantagens competitivas da produção da região. Portanto, os atores envolvidos direta e indiretamente nos arranjos produtivos locais puderam, através da aplicação dessa metodologia e das ações que foram implementadas a partir dela, tomar consciência da necessidade de desenvolver uma postura de *coopetição* e vislumbrar as possibilidades de agregação de valor que estão relacionadas à cultura local.

Em busca de uma metodologia e ações estratégicas no campo da Comunicação e da cultura

As pesquisas que estamos realizando em arranjos produtivos locais – nas cidades de Cabo Frio e Santo Antônio de Pádua – têm duas etapas: na primeira, realiza-se um

14 Sobre a saturação e comoditização dos produtos e serviços na economia globalizada e as possibilidades de agregação de valor hoje, cf. PINE, B. Joseph e GILMORE, James. *O espetáculo dos negócios*. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

15 Cf. GEERTZ, Clifford. *A interpretação das culturas*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1990, p. 10-15.

diagnóstico das estratégias de Comunicação e gestão e de suas articulações com as vertentes culturais atualmente em vigor nas organizações selecionadas; e, na segunda, a partir desses diagnósticos, implementam-se estratégias de gestão apoiadas sobre uma adequada compreensão das articulações entre Comunicação e cultura no que diz respeito à gestão de organizações tendo em vista o desenvolvimento local sustentável. A nossa proposta é desenvolver uma metodologia que poderá, então, ser exportada para qualquer arranjo produtivo ou território, o que representará uma importante contribuição da Comunicação Empresarial ou Organizacional para as teorias do desenvolvimento e para a superação dos obstáculos concretos enfrentados pelos diferentes arranjos produtivos locais.

A velocidade das mudanças e a enorme complexidade do mundo contemporâneo exigem, crescentemente, que os estudos de Comunicação Organizacional se utilizem dos inúmeros recursos tecnológicos disponíveis para a realização de coletas de dados e que busquem uma reflexão interdisciplinar fundamentada tanto em pesquisas quantitativas quanto qualitativas. As organizações (públicas ou privadas) vêm, cada vez mais, descobrindo que podem não só quantificar o perfil básico do público interno e externo, mas também articular esses dados com resultados de pesquisas de caráter qualitativo, conseguindo, desta forma, ir além da gestão tradicional, produzindo um conhecimento sócio-econômico detalhado das organizações, dos públicos e do ambiente no qual estão inseridas.

Neste sentido, esse tipo de pesquisa constitui-se numa ferramenta estratégica para a gestão das organizações na medida em que pode reduzir, e muito, o risco de erro na tomada de decisões. Mesmo sem prescindir propriamente dos dados quantitativos, que são parâmetros importantes para os membros das organizações e para os pesquisadores (pois permitem, entre outras coisas, operar com grandes amostras e dados estatisticamente significativos), nossa metodologia também enfatiza a importância da pesquisa qualitativa, com a aplicação de questionários e realização de entrevistas em profundidade, buscando reunir um conjunto de depoimentos representativos do universo das organizações selecionadas. Na realidade, nos diagnósticos que construímos buscamos não só realizar um levantamento dos fluxos culturais e de comunicação (internos e externos) das organizações selecionadas e suas articulações com o seu entorno, mas também um mapeamento e análise da cultura organizacional dessas empresas, isto é, são empregadas, como recursos de pesquisa, não só ferramentas tradicionais de pesquisa qualitativa, como entrevistas e grupos focais, mas também a chamada observação de campo.

Leal ressalta a necessidade de, nos estudos de Comunicação, articular grupos focais e entrevistas com o trabalho de campo de caráter etnográfico: “(...) há uma tradição nos estudos de Comunicação, especialmente nos estudos de recepção, em se trabalhar com *group discussion*, isto é, ter como universo de pesquisa grupos focais que são montados para avaliar a circulação e a recepção de mensagens e informações”. É uma téc-

nica muito utilizada pelas consultorias de comunicação em pesquisas qualitativas. Este tipo de técnica traz, por um lado, inúmeras vantagens, e, por outro, algumas limitações sérias, pois não toma as pessoas em seu local de vivência, deixando de avaliar a dinâmica de produção, circulação e recepção de informações no cotidiano. Leal destaca ainda que esses grupos – que são construídos pelo investigador – costumam com alguma frequência elaborar consensos, limitando para o investigador a sua capacidade de perceber as heterogeneidades, caso elas estejam presentes em um grupo.¹⁶

O cotidiano das organizações atesta a grande dificuldade em se produzir a sinergia entre recursos disponibilizados pelas novas tecnologias, expectativas dos responsáveis pela gestão e práticas internalizadas na cultura organizacional (e na cultura local/global), de modo que a organização possa enfrentar os desafios da Era da Informação e do Conhecimento – um contexto marcado por alta competitividade e pela necessidade de inovação. O grande desafio das pesquisas de Comunicação Organizacional, de ênfase qualitativa, está, portanto, na busca de novas formas de conhecimento das instituições públicas, das empresas, do consumidor e do mercado, ou melhor, dos fluxos de sentido que circulam nas organizações e no seu entorno, pois, cada vez mais, nota-se que é através dos processos comunicacionais (marcados por determinantes culturais) que se viabilizam e são definidas as estratégias das organizações mais eficientes e que se identificam possibilidades de agregação de valor (privado e público) às dinâmicas de circulação e produção.

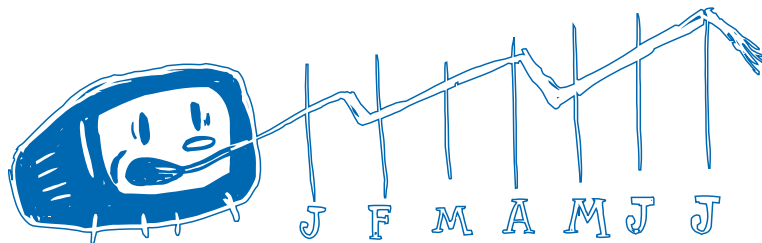
Cabe ressaltar, portanto, que começamos a empregar essa metodologia de pesquisa com algum sucesso, ainda que os resultados alcançados nos arranjos produtivos estejam num estágio preliminar.

Em linhas gerais, buscamos nas nossas pesquisas produzir dois diagnósticos: um sociocultural e outro comunicacional que permitem subsidiar ações estratégicas voltadas para o território na forma de produtos ou de serviços que se traduzem em treinamentos, cursos e consultorias direcionadas para municípios (prefeituras), pequenas empresas, instituições de fomento de desenvolvimento (e políticas públicas) e, ainda, associações locais de diversos tipos.

a) *Diagnóstico do ambiente comunicacional:*

- análise do contexto/ambiente comunicacional de atuação mais imediata das organizações que serão investigadas.
- análise do posicionamento das organizações investigadas no mercado (análise na mídia e junto aos consumidores e/ou fornecedores: pessoas físicas e jurídicas);
- análise da estrutura de comunicação das organizações (análise dos processos in-

16 Cf. LEAL, Ondina F. Etnografia de uma audiência: uma discussão metodológica. In: SOUZA, Mauro W. (org.). *Sujeito, o lado oculto do receptor*. São Paulo: Brasiliense, 1995.



ternos de comunicação entre departamentos e/ou chefias dos distintos setores hierarquicamente dispostos), buscando compreender as dinâmicas de circulação de informação e as rotinas de tomada de decisões;

- levantamento e análise dos veículos de comunicação de cada uma das empresas (mídias utilizadas, veículos, linguagens) e das políticas de comunicação no campo de atuação (num plano interno e externo);
 - avaliação das tecnologias de gestão de informação e comunicação utilizadas em cada empresa, bem como das suas formas de sistematização e organização.
- b) *Diagnóstico ou mapeamento sociocultural:*
- levantamento dos aspectos centrais da identidade cultural local (levantamento do cotidiano da cidade, do material iconográfico, da geografia sociocultural da região e identificação e realização de entrevistas com os principais atores sociais). Trata-se de um levantamento do que poderíamos chamar de fluxos centrais de sentido que organizam simbolicamente a região;¹⁷
 - identificação de possibilidades de criação de identidades de marca (culturalmente significativas) capazes de agregar valor aos produtos e serviços engendrados nos processos produtivos da região;
 - levantamento e classificação dos modelos de unidades produtivas (considerando os diferentes níveis tecnológicos e patamares de negócio existentes na região) e suas respectivas culturas organizacionais;
 - delineamento de alternativas produtivas que permitissem articular cadeias produtivas da região visando potencializar e adensar o território e, eventualmente, compensar perdas de lucratividade nos arranjos produtivos locais.

Adensando os territórios através da Comunicação e da cultura

A implementação de ações que visam dinamizar o Pólo de Confecção de Moda Praia de Cabo Frio foi realizada, em março de 2003, com uma proposta de trabalho com foco na participação das MPes do setor de confecções do município de Cabo Frio no maior evento de moda do Rio de Janeiro e o segundo do País: o *Fashion Rio* e o *Fashion Business* (ambos realizados no MAM-RJ). Este último é uma grande rodada de negócios que tem como objetivo aproximar compradores nacionais/internacionais e empresas ofertantes de produtos de confecção a partir de critérios de qualidade e de design/inação, entendidos como valor agregado ao produto.

17 Observamos que esse levantamento dos aspectos centrais da identidade cultural local permite um acesso mais natural ao ambiente local e facilita os contatos e iniciativas que foram desenvolvidos, fornecendo aos pesquisadores elementos importantes para melhor avaliar as especificidades da região, os projetos dos vários atores, suas resistências e assim por diante.

A história do pólo de moda de Cabo Frio – que conta hoje com aproximadamente 250 empresas – remonta à década de 50, ao trabalho pioneiro da empresária Nilza Rodrigues Lisboa que instalou a primeira confecção na região¹⁸. Vários representantes de importantes instituições locais ressaltaram, em entrevistas, que apesar do enorme potencial econômico das confecções e do turismo, a região, até bem pouco tempo atrás, vivia uma enorme crise, motivada, entre outras coisas, pela sazonalidade da economia, pela inexistência de mão de obra qualificada (resultado, em grande medida, das demissões constantes) e pela falta de um plano estratégico que visasse o desenvolvimento local. Além disso, destacaram também as tentativas de se montar estruturas associativas que fracassaram e que deixaram o empresariado desconfiado e, principalmente, desmobilizado.

A experiência do consórcio de exportação de Moda Praia em Cabo Frio, portanto, consiste em um projeto compartilhado entre vários atores em que a liderança do processo deve ser conduzida pela iniciativa privada, tendo como objetivos a identificação de novos mercados nacionais e internacionais e a estruturação produtiva em forma de redes de empresas horizontais, contribuindo em parte para a superação das dificuldades enfrentadas pelo pólo e proporcionando ao território condições para que se alcance desenvolvimento local e sustentável. O modelo implementado em Cabo Frio foi o de uma rede de empresas organizada na forma de um consórcio de exportação inicialmente voltado para a promoção e vendas, podendo estender-se, futuramente, para outras atividades. Busca-se, nessa iniciativa, minimizar os conflitos e potencializar as sinergias, bem como incentivar as afinidades entre os vários atores sociais e sua integração com o território.

Nesta experiência, os aspectos comunicacionais e culturais revelaram-se fundamentais, capazes de mobilizar os atores e mesmo dar-lhes mais consciência dos processos em jogo, aumentando as vantagens competitivas da produção da região. Assim, os atores envolvidos direta e indiretamente nessa experiência puderam, através deste projeto, tomar consciência da necessidade de desenvolver uma postura de *coopetição* e vislumbrar as possibilidades de agregação de valor que estão relacionadas à cultura local. Em outras palavras, no que se refere especialmente aos aspectos culturais, estes contribuíram fortemente para um sentimento de maior pertencimento local por parte dos empresários e das agências de fomento e políticas públicas, bem como de uma melhor compreensão conceitual de sua atividade produtiva em conjunto. Foi realizada, na ocasião, apoiada pela Federação das Indústrias do Estado do Rio de Janeiro (Firjan) e também pelo Sebrae, uma pesquisa sobre a cultura local que, articulada ao trabalho de design que foi realizado a partir desse material, redundou numa coleção de gran-

18 Cf. folder produzido pelo Sebrae (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas) sobre o Pólo de Moda Praia de Cabo Frio, distribuído no evento de moda *Fashion Week Rio*, Rio de Janeiro, em 2003.

de sucesso comercial e que era inspirada na cultura Tupinambá e da pesca presentes na região. Ao mesmo tempo, os mesmos fatores culturais possibilitaram a construção de uma perspectiva associativista, de fortalecimento de uma identidade local, permitindo aos atores sociais superar conflitos (oriundos de uma mentalidade excessivamente individualista) e abrindo perspectivas para que elaborem estratégias de Marketing territorial.

Um outro exemplo da importância das variáveis comunicacionais e culturais para o adequado desenvolvimento dos arranjos produtivos pode ser verificado em Santo Antônio de Pádua, no Estado do Rio de Janeiro. O município de Santo Antônio de Pádua está localizado na região noroeste do Estado do Rio de Janeiro, uma das regiões mais pobres e carentes do Estado.¹⁹ Esta cidade, com uma população de aproximadamente 40 mil habitantes, possui uma das maiores e melhores jazidas de rochas ornamentais do Brasil. Desde os anos 80, a cidade de Santo Antônio de Pádua passou a intensificar a extração mineral e esta passou a ser a maior atividade econômica da região, gerando empregos e melhorias na qualidade de vida da população. As rochas produzidas pelas pequenas empresas de exploração, mesmo com toda a desorganização e informalidade, chegam a ocupar o segundo lugar no setor de pedras decorativas rústicas mais comercializadas, o que demonstra o enorme potencial do produto no mercado.

Desde 2001, várias entidades governamentais e de fomento buscam a consolidação de um *cluster* ou arranjo produtivo na região, tendo obtido resultados promissores e expressivos.²⁰ Hoje, a produção de pedras envolve 300 pedreiras e serrarias e cerca de seis mil trabalhadores estão empregados nesta atividade cujo potencial mercadológico é muito maior do que o atual, tanto no âmbito do mercado interno quanto externo. Mesmo com todas as iniciativas de apoio implementadas, os produtos dessas pequenas e médias empresas chegam ao mercado sem marca reconhecida pelos consumidores, o que os torna vulneráveis à concorrência. Além disso, são poucos os empresários capazes de atuar de forma associada e/ou estratégica no mercado. Não foram até agora capazes, por exemplo, de diversificar a linha de produção, restrita basicamente ao produto chamado *lajinha*, que não possui valor agregado que justifique

19 O ciclo do café no vale do Paraíba foi o causador da impressionante devastação ambiental sucedida no Estado do Rio de Janeiro, onde a pouca cobertura vegetal original restante hoje em dia só é encontrada nos parques nacionais e em encostas de serras de difícil acesso (mais informações cf. DRUMMOND, J. *Devastação e preservação ambiental no Rio de Janeiro*. Niterói: Eduff, 1997).

20 Vêm sendo desenvolvidos, desde 2001, vários projetos e iniciativas envolvendo instituições de tecnologia, como o Centro de Tecnologia Mineral - UFRJ, o Instituto Nacional de Tecnologia; de fomento, como o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae), o Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES), a Financiadora de Estudos e Projetos (FINEP), a Fundação Carlos Chagas Filho do Estado do Rio de Janeiro (FAPERJ) e o Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (Senai); e órgãos governamentais ligados ao Governo do Estado do Rio de Janeiro e à Prefeitura de Santo Antônio de Pádua, além dos sindicatos e associações locais.

ganhos mais elevados. Situações como esta indicam o estágio de carência gerencial, organizacional e tecnológica da região, o que sublinha a importância da parceria com as universidades e com as agências/instituições de fomento e estímulo à produção e pesquisa.

Tendo em vista tais dificuldades, algumas agências de fomento e políticas públicas como, por exemplo, o Sebrae, estão preocupadas em como produzir uma maior integração do território e em não deixar que as ações se tornem muito pontuais na região. Assim, neste momento importante em que os atores sociais conseguiram formar, com a ajuda das agências de fomento e políticas públicas, um consórcio exportação (Pedras do Brasil) e que foi assinado por um $\frac{1}{3}$ (um terço) das empresas do ramo das pedras decorativas da região um Termo de Ajustamento de Conduta (TAC) que legalizará e permitirá não só regulamentar essa atividade, mas também controlar de forma mais efetiva os processos de degradação ambiental produzidos por essa atividade de extração mineral, o Sebrae solicitou que realizássemos um diagnóstico sociocultural e comunicacional do território. Até onde foi possível avaliar, há chances de produzir uma integração e processos de adensamento do território, mas para que isso aconteça é necessário que, por um lado, o TAC seja levado a sério e que haja boa vontade dos empresários e das instituições envolvidas em buscar construir uma cadeia produtiva da pedra mais equilibrada, sustentável e, por outro lado, que esta cadeia da pedra se integre a outras cadeias produtivas hoje praticamente abandonadas na região, mas que demonstram ter algum potencial de desenvolvimento: a cadeia produtiva da água e a do turismo.

Cabe ressaltar que a região de Sto. Antônio de Pádua já foi, há alguns anos, uma estância hidromineral que contava com uma razoável estrutura hoteleira. Hoje, as fontes estão praticamente abandonadas e as pousadas e hotéis de qualidade são quase inexistentes. Estudos realizados na região indicam que há fontes de água de excelente qualidade, propriedade rara e comprovada aplicação terapêutica. A região demonstra também, segundo esses estudos, ter potencial turístico, pois, além da água e do clima agradável, permite a prática, em boa parte do ano, de pesca, canoagem e vôo livre.

Assim, ainda que esteja em seus estágios iniciais e diferenciados, já é possível perceber em ambas as experiências analisadas (em Cabo Frio e Santo Antônio de Pádua) que a utilização da Comunicação e da cultura como ferramentas de desenvolvimento local estão trazendo resultados positivos. Entretanto, nota-se que ambas devem ser empregadas segundo estratégias a serem construídas a partir de pesquisas quantitativas e qualitativas densas e de uma metodologia atenta às dinâmicas presentes no território. Só assim é que a capacitação empresarial, o estímulo ao empreendedorismo, o processo de educação e treinamento da mão de obra da região e o estímulo a questões culturais locais darão efetivamente a base para o desenvolvimento do *cluster*, proporcionando sua sustentabilidade, gerando emprego, renda e contribuindo para a melhoria da qualidade de vida da comunidade e para o equilíbrio do território.

Bibliografia

- COCCO, Giuseppe e outros. (orgs.). *Capitalismo cognitivo. Trabalho, redes e Inovação*. Rio de Janeiro: DP&A Editora, 2003.
- DRUMMOND, J. *Devastação e preservação ambiental no Rio de Janeiro*. Niterói: Eduff, 1997.
- FISCHER, Tânia (org.). *Gestão do desenvolvimento e poderes locais*. Salvador: Ed. Casa da Qualidade, 2002.
- GEERTZ, Clifford. *A interpretação das culturas*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1990.
- GOMES, Elisabeth e BRAGA, Fabiane. *Inteligência competitiva*. Rio de Janeiro: Campus, 2001.
- GUIMARÃES, Nádya Araújo; MARTIN, Scott (orgs.). *Competitividade e desenvolvimento. Atores e instituições locais*. São Paulo: Ed. Senac, 2001.
- KISHNER, Ana e outros (orgs.). *Empresas, empresários e globalização*. Rio de Janeiro: Relume Dumará, 2002.
- KLINK, Jeroen J. *A cidade-região*. Rio de Janeiro: DP&A, 2001.
- KOTLER, Philip. *O Marketing das nações*. São Paulo: Futura, 1997.
- LASTRES, Helena e outros (orgs.). *Interagir para competir*. Brasília: Sebrae/Finep/CNPq, 2002.
- LEAL, Ondina F. Etnografia de uma audiência: uma discussão metodológica. In: SOUZA, Mauro W. (org.). *Sujeito, o lado oculto do receptor*. São Paulo: Brasiliense, 1995.
- PEREIRA, Carlos Alberto M. e HERSCHMANN, Micael. Comunicação, cultura e gestão de organizações privadas e públicas na perspectiva do desenvolvimento local sustentável. In: *Inteligência empresarial*. Rio de Janeiro: CRIE/UFRJ-Editora E-Papers, número 15, abril de 2003, p. 8-16.
- _____. Comunicação e novas estratégias organizacionais na era da informação e do conhecimento. In: *Comunicação & Sociedade*. São Bernardo: Umesp, n. 32, 2002, p. 27-42.
- PINE, B. Joseph e GILMORE, James. *O espetáculo dos negócios*. Rio de Janeiro: Campus, 2001.
- PORTER, Michael. *Vantagem competitiva*. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

