

## Cultura das Organizações e Identidade Regional

Autoria: Marco Aurélio Bertolazzi

**Resumo:** Considerando que a cultura organizacional pode ter uma leitura mais adequada a partir da análise do contexto regional, este ensaio tem como objetivo ressaltar a importância de se estudar a relação entre identidade regional e cultura das organizações. Uma análise sobre a natureza da cultura indica a pertinência do estudo das circunstâncias. Já a verificação da construção dos conceitos de cultura organizacional revela uma disputa entre três perspectivas principais: a da integração, a da diferenciação e da fragmentação, ficando evidenciada ainda, no caso do Brasil, a escassez de estudos que relacionem as particularidades locais e regionais com a cultura das organizações. Apesar da complexidade que cerca as noções de região e regionalismo, é evidente a importância das chamadas identidades regionais, num ambiente de mundialização. É possível a observação, a título de exemplo, do relacionamento de elementos da identidade da região colonial italiana da serra gaúcha com a formação da cultura das organizações dessa região.

### 1 Introdução

O tema da cultura organizacional pode ser classificado como um dos mais polêmicos quando se trata do campo administrativo. Ao tomarmos como base o trabalho de Martin e Frost (2001), observamos o intenso debate dentro do espírito dos “jogos de guerra” referido por esses autores.

Para tentar compreender o tema da cultura das organizações, configura-se como relevante a definição do que representa a cultura. A visão contextual de Geertz (1989), antropólogo americano, que valoriza a análise do entorno do fenômeno para a compreensão do mesmo, é fundamental para entender o que acontece também do ponto de vista da cultura das organizações. Sem observar as circunstâncias que afetam uma organização, somos tentados a acreditar em culturas gerenciáveis a partir do controle de algumas poucas variáveis.

Dentro dessa lógica, a constatação de Alcadipani e Crubellate (2003) da desconsideração das particularidades locais e regionais nos estudos brasileiros que buscam relacionar a cultura das organizações com a cultura nacional, demonstra uma lacuna teórica que pode ser sanada com uma investigação mais profunda do *terreno* na qual está assentada a organização.

Hall (2004) identifica que uma das conseqüências do fenômeno da globalização pode ser, de forma paradoxal, o fortalecimento das identidades locais. Este ensaio parte, então, de um pressuposto básico: o de que as culturas das organizações e as identidades regionais se cruzam. Dessa forma, é importante entender a natureza desse relacionamento, observar como elementos característicos de uma identidade aparecem na formação da cultura de uma organização. Para tanto, a partir de referências a respeito do conceito de cultura, é analisada a evolução da discussão em torno da cultura organizacional, para após avaliar algumas noções a respeito da idéia de região. Exemplifica-se, por fim, o argumento com o caso da influência da identidade da região colonial italiana da serra gaúcha sobre a cultura das organizações.

### 2 Cultura

Para Geertz (1989), cultura representa um conjunto de teias de significado e sua análise. O autor advoga que é preciso investigar a importância da cultura pois ela é pública, em decorrência do significado também o ser. Geertz (1989, p. 23) transcreve a dificuldade exposta por Wittgenstein: “nós não compreendemos o povo (e não por não compreender o que eles falam entre si). Não nos podemos situar entre eles”. Desse modo, a cultura é, para o antropólogo, um contexto no qual “os sistemas entrelaçados de signos interpretáveis” devem ter uma descrição de forma inteligível, “compreender a cultura de um povo expõe a sua

normalidade sem reduzir a sua particularidade”, e isso permite o acesso aos elementos de uma comunidade: “colocá-los no quadro de suas próprias banalidades dissolve sua opacidade” (GEERTZ, 1989, p. 24).

Retratando a complexidade do tema, Geertz (1989) também sinaliza para a forma como se dá o avanço metodológico na análise cultural, indicando que o conhecimento na área da Antropologia se dá por impulsos, dentro de uma seqüência sem muita conexão, marcada pela audácia e não se prendendo a uma base cumulativa, comum ao trabalho científico em grande parte das áreas.

Bourdieu (2002, p. 7-8) ao tratar o poder simbólico como o “poder invisível o qual só pode ser exercido com a cumplicidade daqueles que não querem saber que lhes estão sujeitos ou mesmo que o exercem”, considera a cultura, tal como a arte, a língua e a religião, sistemas simbólicos. Segundo o autor:

É enquanto instrumentos estruturados e estruturantes de comunicação e de conhecimento que os “sistemas simbólicos” cumprem a sua função política de instrumentos de imposição ou de legitimação da dominação, que contribuem para assegurar a dominação de uma classe sobre outra (violência simbólica) dando o reforço da sua própria força às relações de força que as fundamentam e contribuindo assim, segundo a expressão de Weber, para a “domesticação dos dominados”. (BOURDIEU, 2002, p. 11)

Geertz e Bourdieu, ainda que provenientes de tradições intelectuais diversas, aproximam-se pela valorização concedida em suas obras às particularidades culturais. A circunstância é componente essencial da cultura, para o primeiro. A região é elemento que deve ser analisado na questão da cultura como sistema simbólico, conforme Bourdieu.

Geertz (1989) comenta o caráter ilusório da imagem constituída da natureza do homem livre de inconstâncias, não dependendo de tempos, lugares ou circunstâncias entre outros elementos. O autor entende como uma forte convicção da moderna Antropologia a inexistência do homem não-modificado pelo seu lugar. Nessa crença, segundo Geertz, sustenta-se o próprio conceito de cultura, levando à decadência a abordagem que insiste na uniformidade da natureza humana. A partir desse enfoque, Geertz considera que somente se pode entender o homem no momento em que são compreendidos os detalhes que lhe acompanham. Diz o autor que a visão do homem em níveis – orgânico, psicológico, social e cultural – é inadequada. Através dela, “não podemos jamais, mesmo invocando *pontos invariantes de referência*, construir interligações funcionais genuínas entre os fatores cultural e não-cultural, apenas analogias, paralelismos, sugestões e afinidades mais ou menos persuasivas” (GEERTZ, 1989, p. 55). Dessa forma, Geertz defende a análise do homem e suas *maneiras diferentes*:

O caso é que há maneiras diferentes e, mudando agora para a perspectiva antropológica, é na revisão e na análise sistemática dessas maneiras – a bravura do índio das planícies, a obsessão do hindu, o racionalismo do francês, o anarquismo berbere, o otimismo americano (para arrolar uma série de etiquetas que eu não gostaria de defender como tais) – que poderemos encontrar o que é ser um homem ou o que ele pode ser. (GEERTZ, 1989, p. 65)

Afirmando ainda que o mundo é um espaço variado, Geertz (1997, p. 355) considera que o confronto entre as diversidades é importante na construção da verdade, impedindo que a mesma fique escondida pelo “nevoeiro de generalizações fáceis”. Nesse âmbito, o estudo constante e dedicado daquilo que o autor chama de *saber local* apresenta-se como uma necessidade. Numa espécie de síntese, Geertz (1989, p. 65) considera que ser humano “é ser uma espécie particular de homem”.

Já Bourdieu et al. (2004, p. 43) criticam a “intimação terrorista dos teóricos que, ao excluírem as teorias regionais, confinam a pesquisa na alternativa do tudo ou nada, do hiperempirismo pontilhista ou da teoria universal e geral do sistema social”. Bourdieu (2002, p. 129) explica que “o mercado dos bens simbólicos tem as suas leis, que não são as da comunicação universal entre sujeitos universais”.

Na visão de Geertz fica evidente que o avanço do entendimento sobre a natureza da cultura passa pela compreensão das particularidades, do contexto em que vivem os homens, enfim do seu dia-a-dia. Rotina diária que inclui o trabalho em organizações. Para Bourdieu, o conceito de cultura, enquanto sistema simbólico, adquire dinamismo através das *teorias regionais*.

Surge então a reflexão de como a circunstância, o particular, tão valorizados por Geertz e Bourdieu dentro de suas abordagens sobre a cultura, são considerados na Administração, mais especificamente no estudo da cultura organizacional. Assim, parece fazer sentido conhecer como se deu a evolução da cultura organizacional, para entender como ela é afetada pelo contexto, elemento fundamental para a noção de cultura na visão de Geertz e Bourdieu, ainda que por motivos diversos.

### 3 Cultura organizacional

Apesar dos defensores da chamada teoria do desenvolvimento organizacional (D.O.) utilizarem a expressão cultura organizacional já na década de 1960, parece haver um consenso em torno de Pettigrew (1979) como o autor que utilizou pela primeira vez o conceito de forma muito próxima das versões mais discutidas atualmente. Smircich (1983) é responsável por uma classificação importante para o campo, quando divide os estudos em duas áreas. Um grupo de estudos tratou da cultura organizacional como variável, enquanto que outro a considerou como uma metáfora. Os defensores do primeiro conjunto se faziam predominantes no campo, no início da década de 1980.

No entanto, o ponto de partida que parece mais adequado para compreensão da temática da cultura organizacional é o estudo de Martin e Frost (2001) sobre as disputas da área, e o trabalho de mapeamento do campo, desenvolvido por Martin (2002). Os *jogos de guerra*, enfocados por Martin e Frost, fazem alusão ao comportamento de defesa de cada grupo de estudiosos com relação à abordagem dada ao tema. Os autores comentam as divergências explícitas sobre aspectos epistemológicos, metodológicos, ideológicos e sobre a teoria política na área. Isso, de certa maneira, leva à idéia de conflito e à não-construção cumulativa, elementos próximos da análise metodológica de Geertz sobre a cultura, temática exposta anteriormente. Assim, um quadro apoiado no caos, que abarca desde os anos de 1970, é pintado. No início existe uma vanguarda sustentada na convicção de que a análise da cultura organizacional poderia ampliar o grupo de fenômenos da organização a serem estudados. Após, já a partir da década de 1980, surge a abordagem da chamada engenharia do valor, com uma visão integradora e argumentando a possibilidade de criação de uma cultura forte nas organizações, passível de administração. Idéias referentes à possibilidade de uma cultura homogênea, harmônica e unificada são divulgadas, dentro de uma lógica de trabalhos como o de Schein (1992). Quase a mesma época em que essa perspectiva integradora mostrava domínio, estudos independentes traziam conceitos divergentes ao campo. Com uma visão da cultura organizacional como conexão entre os contextos ambientais, trabalhos como o de Van Maanen (1991) descartam a existência de uma cultura unitária nas organizações, evidenciando a existência de subculturas. Do ponto de vista metodológico, essa visão de diferenciação, permite uma ampliação. Estudos como os etnográficos são utilizados visando reconhecer a diversidade dentro da cultura organizacional. Essa questão metodológica também auxilia a entender uma dissensão não tão clara nesse enfoque, com a divisão entre os autores que propõem uma análise pluralista da cultura organizacional e aqueles que desenvolvem estudos críticos sobre o tema. Enquanto os primeiros, em geral adeptos da etnografia como método, preocupam-se mais com a descrição das diferenças na análise das culturas organizacionais, os outros teóricos buscam, através de uma leitura crítica, contestar as pesquisas da perspectiva de integração de cunho gerencialista.

A partir da explicitação desses dois modos de se entender a cultura organizacional, ocorre uma verdadeira *batalha* sobre questões epistemológicas e metodológicas. Segundo Martin e Frost (2001), os combates teóricos e epistemológicos trouxeram o caos para o campo. Nesse contexto, aparece uma nova perspectiva, a da fragmentação, apoiada na ambigüidade como componente essencial da cultura. Estudos como o de Meyerson (1991) sustentam essa perspectiva. Na última década, surgem dois movimentos nos estudos culturais: o metateórico, uma abordagem que engloba as três perspectivas, e o pós-moderno, enfoque que acredita na impossibilidade da verdade poder ter uma representação. Ambas não surgem, porém, sem fortes restrições.

Martin e Frost (2001) assim descrevem, partindo da década de 1970, os principais movimentos da área, classificando-os em três grandes conjuntos. O grupo dos autores que pregam a *integração*, uma visão de cultura organizacional como compartilhamento de elementos por toda a organização. Um segundo grupo, aqueles que apostam na *diferenciação*, enfocando a cultura a partir dos grupos dentro da organização compartilhando certos elementos. E, por fim, o grupo dos autores que tratam da *fragmentação*, abordagem segundo a qual a cultura organizacional deve ser concebida como conjunto de elementos que, de forma transitória, são compartilhados pelos indivíduos independentemente do grupo do qual fazem parte. Segundo Martin (1992), enquanto a *integração* é caracterizada pela harmonia, a *diferenciação* é marcada pelo conflito e a *fragmentação* tem como propriedade a multiplicidade. De alguma maneira, Martin e Frost (2001) então propõem uma certa unidade de esforços e auxiliam na construção de uma nova definição de cultura organizacional. A de conjunto de elementos integrados, diferenciados e fragmentados entre indivíduos e grupos de uma organização. Apesar de todas as divergências epistemológicas, teóricas, metodológicas e morfológicas que se apresentam nos estudos culturais, o mergulho nesse campo é inevitável para uma leitura mais profunda das organizações. Segundo Martin e Frost (2001, p. 241):

Se levarmos em conta que é muito importante compreender a cultura e que essa compreensão deve estar disponível a todos os interessados, então poderemos ter uma base para que as organizações tornem-se mais informadas, lucrativas e humanas, e que partilhem dos *brados de vitória* das guerras culturais, o que é muito útil.

Martin e Frost (2001) também apelam para que, ao invés da continuação apenas dos esforços em busca do domínio da área, se busquem alternativas com mais coragem e criatividade no campo da cultura organizacional, indicando a dimensão do trabalho do pesquisador da área. Os autores destacam que elementos como a integração, o conflito, o poder, a incerteza, que podem aparecer de maneira simultânea nas organizações, indicam um caminho excitante e marcado pelo desafio a todos os estudiosos desse campo do conhecimento. A investigação dos diferentes tipos de manifestações culturais na organização – formas culturais (rituais, histórias, jargões, humor, arranjos físicos), práticas formais, práticas informais e temas livres – pode, segundo Martin (2002), auxiliar a combater a confusão conceitual existente no campo da cultura organizacional.

No Brasil, apesar da visível dependência de autores estrangeiros apontada por Fischer e Mac-Allister (2001), podem ser destacados alguns trabalhos no campo da análise cultural. Motta (1995, p. 199) entende a cultura organizacional como uma questão de contexto. Segundo o autor, ela representa “um sistema de símbolos e significados compartilhados”, servindo de “mecanismo de controle”. Assim, o ato simbólico precisa ser interpretado, lido ou decifrado junto das circunstâncias que o cercam para que seja entendido. Cavedon (2003, p. 59) amplia o conceito. A autora considera a cultura organizacional como “a rede de significações que circulam dentro e fora do espaço organizacional, sendo simultaneamente ambíguas, contraditórias, complementares, díspares e análogas implicando ressemantizações que revelam a homogeneidade e a heterogeneidade organizacionais”. Conforme Cavedon

(2004), existem três discussões principais a respeito do tema, tanto no terreno administrativo quanto no campo antropológico. O primeiro desses debates diz respeito à possibilidade ou não do gerenciamento da cultura organizacional. Outro aspecto importante relaciona-se à metodologia mais adequada – qualitativa ou quantitativa – para um profundo entendimento do tema. Uma terceira discussão refere-se à natureza da cultura de uma organização, do ponto de vista da homogeneidade ou heterogeneidade de seus elementos. Observa-se no trabalho da autora o cruzamento da abordagem administrativa com o enfoque antropológico, levando em conta tanto a diversidade de perspectivas apontada por Martin e Frost, quanto a lógica de estudos como o de Geertz.

Barbosa (1999) reforça uma visão antropológica, questionando os aspectos metodológicos que auxiliaram na construção do conceito de cultura organizacional dentro do campo da administração. Na ótica dessa autora, no campo administrativo, há um tratamento da cultura das empresas dentro de uma espécie de sistema fechado, dissociado do contexto social dessas organizações. Segundo a autora, deve-se estabelecer um esforço de caráter multi-disciplinar para a produção de generalizações tendo como partida estudos particulares, visando uma busca de padrões, ou algo além dos mesmos, nos estudos culturais.

Considerando que o contexto da sociedade contemporânea exige uma profunda reflexão do poder simbólico nos estudos organizacionais, Barbosa (2002, p. 31) entende que a cultura organizacional deve ser observada como “uma entidade flexível, mutável, aberta a influências múltiplas e simultâneas, resultante da construção, sempre transitória, de seus membros e de seus analistas, com áreas mais permanentes e universalizantes e outras mais fugazes e específicas de certos grupos”. A autora reconhece, então, a cultura organizacional como uma possibilidade inserida em um espaço simbólico maior.

Freitas (1997, p. 41) sustenta que as organizações possuem culturas únicas, alimentadas por um conjunto de elementos e que “a cultura nacional é um dos fatores na formação da cultura organizacional”. Acredita o autor na possibilidade de “delinear traços da cultura nacional que podem ser encontrados na grande parte de nossas organizações”. Analisando trabalhos com a lógica proposta pelo autor, Alcadipani e Crubellate (2003, p. 75) constata, em levantamento realizado sobre estudos e pesquisas que tratavam da influência da cultura brasileira sobre a cultura organizacional, dois aspectos importantes. Segundo os autores, os trabalhos analisados revelam “a inadequação do uso direto do referencial de Hofstede e os problemas associados à noção de uma cultura organizacional brasileira, pois tal noção passa por cima de nuances, especificidades e peculiaridades regionais, locais e individuais”.

#### 4 Identidade

Existem diversas concepções de identidade. Partimos, para os interesses deste trabalho, da visão pós-moderna de Hall (2000). O autor (p. 108-109), ressaltando a complexidade do tema, entende que “as identidades parecem invocar uma origem que residiria em um passado histórico com o qual elas continuariam a manter uma certa correspondência”. No entanto, apesar de existirem apenas de modo metafórico, as identidades fazem parte da natureza essencial do indivíduo, relacionando-se com o uso que se faz da história, da cultura e da linguagem visando a construção não tanto daquilo que cada indivíduo é, mas daquilo no qual ele se torna. Assim, observa-se que a *invenção* da tradição tem tanta importância nesse processo quanto à própria tradição. O autor enfatiza a natureza ficcional do processo como fundamental na construção das identidades, concluindo que essas se constituem em pontos temporários de apego à posição do indivíduo que a prática discursiva constrói para cada um.



Partindo dessa abordagem, Hall (2000) explica a evolução do conceito de identidade a partir de três concepções. A primeira está ligada aquilo que o autor rotula de sujeito do Iluminismo. Nesse caso, a identidade é única, do nascimento à morte do indivíduo, partindo do pressuposto da racionalidade e da consciência do mesmo. A segunda concepção é a do sujeito sociológico. Ela observa a identidade como produto de um processo de interação do indivíduo com os outros. Já a última concepção, a do sujeito pós-moderno, compreende um indivíduo que não possui uma identidade fixa, mas sim dotado de múltiplas identidades, marcadas pela contradição e definidas pela história.

Hall (1995) afirma o caráter fantasioso de uma identidade completa, marcada pela segurança e coerência. Na realidade, a partir da multiplicação dos sistemas de significação e da representação cultural, o indivíduo se confronta com múltiplas identidades, difusas, confusas e fluídas, o que faz com que ocorra a possibilidade de identificação com elas, pelo menos de forma temporária. A identificação cultural, segundo o autor, aparece associada a memórias de um passado, à busca de uma vida em conjunto e à tentativa de perpetuar uma herança, estando assim bastante presente nos processos de representação.

Hall (2004, p. 7) analisa a “crise de identidade” da sociedade. A mesma estaria inserida dentro de um abrangente processo de mudança marcado pelo deslocamento de estruturas da sociedade moderna, o que, de alguma forma, abala os referenciais que permitiam uma certa estabilidade aos indivíduos. O autor mostra-se simpático à idéia de que as identidades estão passando por um processo de deslocamento ou fragmentação, constatado através de cinco avanços teóricos: as tradições do pensamento marxista, a descoberta do inconsciente por Freud, o trabalho do lingüista estrutural Saussure, as idéias de Foucault e o impacto do feminismo.

Hall (2004, p. 17-18) argumenta ainda que as sociedades da “modernidade tardia” caracterizam-se pela diferença, sendo marcadas por diferentes identidades. Nesse contexto é que acontece a fragmentação ou “pluralização” das identidades. Estudando o impacto da globalização sobre as culturas nacionais, o autor considera que uma das suas possíveis conseqüências seja o reforço das identidades locais como resistência a esse processo de mundialização. Conforme Hall (2004, p. 73), existem teóricos que afirmam que o efeito desse processo global, ao mesmo tempo em que enfraquece identidades culturais nacionais, reforça outros tipos de laços. Assim, segundo o autor, a identidade nacional é forte ainda no que diz respeito ao direito legal e à cidadania. No entanto, “as identidades locais, regionais e comunitárias têm se tornado mais importantes”. Hall (2004, p. 77) enfatiza o argumento de Kevin Robin de que, juntamente a tendência de homogeneização global, existe um certo fascínio com a diferença e a comercialização dos aspectos étnicos. Dessa forma, ligado ao impacto da globalização aparece um interesse novo pelos aspectos locais. Segundo o argumento referido, ao contrário da idéia do *global* enfraquecendo o *local*, é mais lógico pensar “numa nova articulação entre o *global* e o *local*”.

Hall (2004, p. 87) acredita, dentro do espírito de uma “conclusão provisória”, que a globalização consegue deslocar as identidades fechadas. Ela torna as “as identidades mais posicionais, mais políticas, mais plurais e diversas; menos fixas, unificadas ou trans-históricas”. No entanto, ressalta o autor, ocorre uma contradição. Enquanto algumas identidades permanecem atadas à tradição, num caráter exclusivista, outras mostram-se adaptadas às mudanças históricas e políticas, sendo marcadas pelo seu teor híbrido.

Reforçando o caráter ficcional da identidade, Bauman (2001, p. 98) afirma que a mesma só se mantém através do “adesivo da fantasia”. Segundo o autor, a identidade está associada à imagem da consistência, da harmonia. Em uma época marcada por aquilo que ele chama de modernidade líquida, a procura de uma identidade corresponde à tentativa estéril de deter o fluxo das coisas ou, ao menos, deixá-lo mais lento.

Considerando a identidade como “a obra de arte que queremos moldar a partir do estofado quebradiço da vida”, Bauman (2001, p. 97-98) a caracteriza, apesar da aparência sólida, como extremamente vulnerável e dilacerada por elementos que mostram toda a “sua fluidez”. Assim, um mundo de coisas instáveis constrói identidades igualmente instáveis, distantes da promessa aparente de algo duradouro. O autor acredita que a busca desesperada de auto-identificação apresenta conseqüências colaterais destrutivas, sendo origem de conflitos que levam o mundo a experimentar uma competição cada vez mais violenta, ao invés de uma situação baseada na solidariedade e na cooperação.

Nesse aspecto entra um elemento vital do ponto de vista da identidade: a questão da diferença. Para Bauman (2001), o convívio com a diferença, com a pluralidade humana, é problemático na sociedade moderna. Segundo essa ótica, o projeto comunitário apresenta graves problemas, assentados no ressentimento em relação ao estranho, dentro de um contexto de insegurança. Além disso, as localidades, diante do fenômeno da globalização, perdem a possibilidade de ser fonte simbólica (BAUMAN, 1999). Dessa forma, a identidade serve muito mais como porto seguro para a defesa de interesses de origem individual, do que se constitui na tradução de valores sólidos de um passado remoto. Bauman (2001) considera ainda que, na sociedade atual, valores e crenças sofreram um processo de descontextualização. Dessa forma, as identidades adquirem um caráter volátil. Para que possam sobreviver apresenta-se um grande desafio: o complexo convívio com a diferença.

Para Bauman (1998), a identidade foi transformada na modernidade. De uma maneira de *atribuição*, a identidade tornou-se uma questão de *realização* de cada pessoa, uma missão de caráter individual. Na pós-modernidade, no entanto, a incerteza permanente faz com que esses projetos individuais não tenham bases seguras, impondo que a construção das identidades aconteça de forma fluída. Surge aquilo que o autor chama de *identidade de palimpsesto*, aquela que não é construída etapa por etapa, de uma forma gradual e paciente, mas sim uma identidade marcada por uma série de construções, demolições e recomeços, colada sobre outras identificações cada vez mais transitórias, fugidias. Enfim, uma identidade ajustada a um mundo marcado pela incerteza referida.

Bauman (1998, p. 94) entende que uma definição é inata, já uma identidade sempre é constituída. Enquanto a primeira informa a pessoa quem é ela, “as identidades atraem-na pelo que ela ainda não é, mas ainda pode tornar-se”. Essa construção acontece, no entanto, cada vez mais com uma matéria-prima descartável, com o propósito de que a identidade dure cada vez menos, evitando que a mesma seja fixada ao indivíduo para um tempo acima do adequado a um mundo volátil. Apesar desse quadro complexo, o autor observa que uma das características da identidade insiste em resistir e, até mesmo, se fortalecer no mundo atual: a diferença. Distante de uma globalidade uniforme, ordens de caráter regional e parcial auxiliam num reforço da pluralidade mundial. Dessa forma, dentro da mesma lógica paradoxal apontada por Hall, as identidades regionais parecem mais fortes diante do quadro de mundialização que se apresenta.

É tratada com mais ênfase, a seguir, a questão da identidade regional. No entanto, é possível observar no relacionamento proposto a contribuição dos estudos sobre a identidade organizacional. No Brasil, diversos estudos, como o de Carrieri (2001), tratam sobre o tema. O conceito de identidade organizacional que parece traduzir melhor esses trabalhos é o exposto por Pimentel, Carrieri, Leite-da-Silva e Abate Júnior (2005, p. 3), a partir de Nogueira (2000). Assim, a identidade organizacional corresponde “a uma determinada visão do mundo, sendo considerada resultante de representação compartilhada dos membros de uma organização e daqueles com quem ela interage”.

## 5 Identidade regional

Segundo Self (1986, p. 1045): “o termo região designa uma área geográfica com certas características homogêneas que a distinguem de áreas adjacentes ou outras regiões; ou que serve como uma unidade de governo ou de administração”.

O autor propõe uma classificação para as regiões:

- a) regiões étnicas ou culturais que possuem uma herança racial comum, cultural ou lingüística;
- b) regiões industriais ou urbanas;
- c) regiões topográficas ou climáticas;
- d) regiões economicamente especializadas;
- e) regiões administrativas.

Existe, conforme ainda o autor, a possibilidade de regiões apresentarem uma combinação de diversas características. De modo que, uma região pode combinar características culturais, políticas, econômicas e climáticas que lhe são próprias. Já em relação ao regionalismo, Self (1986, p. 1047) o entende de diversas formas. Para o autor, numa visão muito próxima a de Bourdieu, o regionalismo pode ser considerado como um “movimento político que procura proteger e fomentar uma cultura nativa, além de incentivar o estabelecimento de instituições políticas autônomas em determinadas regiões”. Já Moore (1986, p. 1048) entende que o “regionalismo designa o estudo de fenômenos sociais em função de sua localização em regiões, com referência tanto ao ambiente quanto à cultura da região”. Para esse último autor são fundamentais, nessa abordagem, os aspectos de relacionamento entre o todo e a região, e a questão da interdependência dos elementos físicos e culturais. Numa crítica à visão meramente geográfica, Moore (1986, p. 1049) cita Hall, quando afirma que “grande vantagem poderia advir da maneira de estudar a região, mais por meio da cultura do que por meio de uma abordagem ortodoxa da configuração da superfície”. No entanto, Featherstone (1997) comenta que, em geral, se pressupõe que a identidade de um grupo de pessoas esteja ancorada em uma localidade específica, um determinado espaço físico com o qual esse conjunto de indivíduos desenvolve associações de caráter simbólico.

Enaltecendo a idéia de construção, Pozenato (2003, p. 152) afirma que uma região se constitui da natureza das relações que são usadas para sua definição. Dessa forma, uma região só tem existência do ponto de vista simbólico, desde que sustentada por um grupo de relações que indicam um significado. Entendendo que aquilo tratado como região se constitui, na verdade, em uma regionalidade, o autor esclarece que essa “rede de relações” pode ser estabelecida, entre outros criadores, por uma coletividade.

Explicando ainda que o motivo de uma região não é o espaço, mas sim a história, Pozenato (2003, p. 155) examina ainda a alteração na visão sobre região causada pela mundialização da economia. No exemplo do Brasil, segundo o autor, o processo de consolidação de uma nacionalidade deu espaço para uma visão integradora em termos de relações globais. No entanto, a idéia do estudo da região ainda sofre preconceitos de caráter histórico. Mas o autor se mantém otimista, acreditando que esses preconceitos poderão ser eliminados e, dessa forma, “com a mesa limpa”, no contexto de uma abordagem mais isenta poderá ser estudada de forma mais profunda o que realmente significa “a rede de relações à qual, por convenção, designamos pelo nome de região”.

Quanto a esses preconceitos aludidos por Pozenato, Bourdieu (2005) mostra-se incisivo, revelando a importância das chamadas bases regionais. Bourdieu (2002, p. 129) alega que:

É preciso, pois, romper com o economismo – marxista ou qualquer outro – que reduz o regionalismo à paixão, ou mesmo à patologia, porque, por não reconhecer a contribuição dada à construção do real pela representação que os agentes têm do real, ele não pode compreender a



real contribuição que a transformação coletiva da representação coletiva dá à transformação da realidade.

Dentro de um enfoque em que o espaço geográfico é valorizado, Costa (1988, p. 26-27) compreende a identidade regional como um “conjunto de valores através dos quais um grupo social se reconhece e se identifica em determinado nível como pertencente a um território geograficamente comum (a região)”.

Citando Markusen, Oliven (1992) concorda que as definições de região e de regionalismo são problemáticas. O autor, num estudo em que se analisa profundamente a relação região-nação, considera comum nações e regiões em processos de modernização, ressaltarem seu passado, necessitando cultuá-lo. Oliven (1992, p. 26) explica que identidades regionais são “construções sociais formuladas a partir de diferenças reais ou inventadas que operam como sinais diacríticos, isto é, sinais que conferem uma marca de distinção”.

De forma semelhante, Centurião (2002) entende a identidade como uma maneira singular de auto-percepção de grupos ou indivíduos, no contexto de realidades diferentes. Segundo o autor, a identidade é construída a partir do indivíduo e dos outros. Condição de alguma forma semelhante à posição defendida por Geertz (2001) quando ressalta que os homens observam os outros a partir das suas próprias lentes.

Já Bourdieu (2002) comenta a questão da identidade – de modo similar à sua visão da cultura - sob o ponto de vista do poder, tendo as lutas étnicas como pano de fundo. Afirma Bourdieu (2002, p. 113) que:

As lutas a respeito da identidade étnica ou regional, quer dizer, a respeito de propriedades (estigmas ou emblemas) ligadas à *origem* através do *lugar* de origem e dos sinais duradouros que lhes são correlativos, como o sotaque, são um caso particular das lutas das classificações, lutas pelo monopólio de fazer ver e fazer crer, de dar a conhecer e de fazer reconhecer, de impor a definição legítima das divisões do mundo social através dos princípios de divisão que, quando se impõem ao conjunto do grupo, realizam o sentido e o consenso sobre o sentido e, em particular, sobre a identidade e a unidade do grupo, que fazem a realidade da unidade e da identidade do grupo.

A partir de um ponto de vista semelhante à análise das *lentes* de percepção de Geertz, Bourdieu (2002) também considera que a objetividade do discurso e a homogeneidade de visão do grupo constituem-se em elementos fundamentais para a existência de uma identidade.

Conforme Oliven (1992, p. 135), “o que se verifica atualmente é um cruzamento das fronteiras culturais e simbólicas que faz com que haja uma desterritorialização dos fenômenos culturais”. Constatação que parece ressaltar uma realidade que vem ao encontro com a proposta do enfoque regional a partir da cultura, citada por Moore. Afirma Oliven (1992, p. 133) reportando-se ao fenômeno da mundialização, que esse processo, em relação à cultura, sugere que vivemos numa “aldeia global”. No entanto, ressalta o autor, são retomadas questões que envolvem a tradição, a nação e a região. Assim, segundo ainda o autor, “à medida em que o mundo se torna mais complexo e se internacionaliza, a questão das diferenças se recoloca e há um intenso processo de construção de identidades”.

Oliven (1992, p. 136) entende que “somos todos cidadãos do mundo na medida em que pertencemos à espécie humana, mas necessitamos de marcos de referência que estejam mais próximos de nós”. O autor explica que, no caso do Brasil, assistimos “junto com a crescente integração, a afirmação dos mais diferentes tipos de identidade”. Oliven argumenta que entre esses tipos aparecem as identidades regionais, aquelas que “salientam suas diferenças em relação ao resto do Brasil, como forma de distinção cultural em um país em que os meios de comunicação de massa tendem a homogeneizar a sociedade culturalmente”.

Oliven (1992, p. 65) explica o surgimento de uma identidade a partir do exemplo do gauchismo. Segundo o autor, esse movimento constitui-se num exemplo de regionalismo bem

sucedido, uma vez que tal movimento veiculou algumas reivindicações de caráter político comuns a toda uma região. A sustentabilidade de tal discurso parece traduzir que o conjunto de significados produzido é bastante adequado “às representações da identidade gaúcha”.

Já em relação ao processo de desenvolvimento e manutenção, Ribeiro (2002, p. 260) considera que as identidades “são construídas de acordo com a marca de distinção que o grupo social que as constrói pretende sinalizar a cada novo momento de sua história”. Pozenato, na apresentação da obra de Ribeiro (2002), ressalta a importância da identidade cultural para uma região, observando o quanto é complexa a sua construção e preservação.

## **6 As teorias sobre a cultura organizacional e o conceito de identidade regional**

Partindo de uma definição da identidade regional como uma construção social formulada a partir das diferenças verdadeiras ou fictícias operando numa forma diacrítica, conforme Oliven (1992), verifica-se que um dos esteios da construção da identidade é o jogo dialético entre a aproximação e a diferença, apontado em Herédia (2004). Neste sentido, parece que pode haver uma relação entre essa condição básica da identidade e as teorias da cultura organizacional.

A perspectiva de integração dentro dos estudos da cultura organizacional, muito forte de um ponto de vista gerencialista, valoriza o compartilhamento, a busca dos valores comuns a todos os indivíduos de uma organização. Já as perspectivas de diferenciação e fragmentação, as quais ocupam cada vez mais o espaço acadêmico, apóiam-se nas inconsistências, na existência de subculturas, na investigação das ambigüidades nas organizações. Observa-se que essas perspectivas podem dar conta da análise das aproximações e diferenças naturais de uma identidade. Dessa forma, trabalhar dentro de uma abordagem metateórica parece ser adequado no caso do estudo da relação entre a cultura organizacional e a identidade regional.

Um outro aspecto importante em relação às teorias das culturas organizacionais diz respeito à influência do contexto cultural em que se encontram as organizações. A obra de Hofstede (1980), dentro de um enfoque gerencialista, tornou-se referência no campo administrativo por tratar da relação entre os valores organizacionais e as culturas nacionais. O autor desenvolveu uma pesquisa de 15 anos com uma amostra espalhada em 40 países. Essa abordagem dentro da perspectiva de integração influenciou um grande número de pesquisadores. No Brasil não foi diferente. Como já foi exposto, Alcadipani e Crubellate (2003) apontam que os autores que tentaram relacionar a cultura organizacional com a cultura brasileira incorreram em dois equívocos: a inadequação da utilização direta da obra de Hofstede e a noção de uma cultura brasileira homogênea, sem levar em conta as particularidades regionais. A constatação de que uma nação tenha uma cultura homogênea é rara, segundo Geertz (2001). O autor consegue, ainda assim com algumas restrições, listar apenas quatro países nessa condição: Japão, Noruega, Uruguai e Nova Zelândia. Parece que a triangulação de perspectivas pode auxiliar para um melhor entendimento do contexto cultural da relação entre cultura organizacional e identidade regional. Se há um certo domínio ainda da visão integradora, pela sua postura funcionalista, as perspectivas de diferenciação e fragmentação podem auxiliar na busca das inconsistências e ambigüidades. Assim, valores compartilhados, diferenciados e ambíguos devem ser procurados. Eles auxiliam a formar a base, tanto da cultura das organizações quanto da identidade de uma região.

## **7 A cultura das organizações e a identidade da região de colonização italiana da serra gaúcha**

Localizada no nordeste do estado do Rio Grande do Sul, a chamada região da serra gaúcha é formada, segundo dados do Conselho Regional do Desenvolvimento da Serra – COREDE Serra (2004), por mais de 30 municípios dispostos em torno do eixo composto por

Caxias do Sul, Bento Gonçalves, Farroupilha e Garibaldi, com uma população total correspondente a 7,29% do Estado, cerca de 742 mil habitantes. A região engloba o segundo maior pólo industrial gaúcho, caracterizado pela diversificação, apesar do destaque das indústrias dos setores metal-mecânico e do moveleiro. Esse território do sul do Brasil ficou conhecido por ser palco de um empreendimento de colonização por imigrantes italianos, a partir da segunda metade do século 19.

Num exame primário da identidade dessa região, podem ser observados elementos que auxiliaram numa formação identitária. Esses fatores devem ser levados em conta quando se analisa a relação entre a cultura das organizações e identidade regional. Assim, a dedicação ao trabalho, o espírito empreendedor, a questão da língua, a criação de associações, o elemento étnico e aspectos comportamentais apontados por diversos estudiosos (HERÉDIA, 2004; AZEVEDO, 1982; SEYFERTH, 2000) que analisaram a região, são importantes representações que auxiliam a entender a identidade da região. Nesta seção, são tratados quatro fatores que também parecem fundamentais, do ponto de vista da identidade e de sua relação com a cultura das organizações da região: a migração, a estrutura familiar, a educação e a religião.

De Boni e Costa (1979) tratam do fenômeno migratório na região de colonização italiana da serra gaúcha, principalmente relacionado ao contraditório êxodo dos filhos dos pioneiros, no começo do século. Os autores comentam as dificuldades vividas pela geração seguinte a dos colonizadores que estaria tomando o caminho inverso dos pais. Assim, os migrantes deixavam a zona rural para se tornarem empregados na cidade, abandonando o sonho do imigrante de ser o seu próprio patrão. Lazzarotto (1981) analisa o processo de absorção da mão-de-obra, até a década de 1970, de uma grande empresa de Caxias do Sul, ao mesmo tempo em que comenta as dificuldades sofridas pelos migrantes que vinham da área rural dos municípios vizinhos.

Elias (2005, p. 17) pondera, no entanto, que os imigrantes oriundos do norte da Itália não seriam os miseráveis geralmente retratados pela ficção. Na verdade, constituíam-se em “pequenos proprietários de terra, meeiros e arrendatários”. A partir da década de 1980, o processo de migração que visava ao trabalho na crescente indústria da região se intensifica, principalmente, a partir de trabalhadores rurais provenientes de cidades do norte do Rio Grande do Sul e do planalto catarinense. A indústria da região, em especial, a do setor metal-mecânico, não teria condições de se desenvolver sem o ingresso de um grande contingente de migrantes. Cabe ressaltar também que, apesar das dificuldades expostas, Oliven (2002, p. 25) revela que pesquisas indicam que o trabalho do migrante é encarado por este de forma positiva, “na medida em que simboliza o ideal de ascensão social e de acesso a bens e serviços”. Assim, parece ser lógica a contribuição das migrações sobre a identidade regional. Ribeiro (2006, p. 15) afirma que hoje “a cultura da imigração italiana é a síntese de diferentes contribuições culturais do povo” da região.

A estrutura familiar é também apontada como decisiva na formação da identidade da região. Segundo Elias (2005), as famílias dos imigrantes italianos eram numerosas, muitas vezes compostas de até 15 indivíduos. Azevedo (1982, p. 276) destaca o “regime de trabalho” dos pioneiros “baseado em uma família de 4 a 6 pessoas”. Para Herédia (2004, p. 49), “a estrutura da família patriarcal na colônia italiana era forte e representava a manutenção dos valores trazidos da sociedade de origem”. Segundo Seyferth (2000, p. 165), a família se constituiu, no caso da colonização, na “mais importante instituição transmissora dos valores étnicos, sobretudo da língua materna”. Herédia (1997, p. 173) comenta o caso, comum na região no século passado, da estratégia das empresas baseada na “imobilidade da mão-de-obra familiar”, com a manutenção de um “circuito sustentado pela rede de parentesco”. Nesse contexto, surgem as vilas operárias.

A partir da década de 1970, observamos a junção de fatores aqui estudados, a migração de famílias das áreas rurais para cidades mais industrializadas como Caxias do Sul e Bento Gonçalves. O migrante oriundo da área rural, principalmente o de origem italiana, vai para os centros urbanos, encontra colocação em uma indústria e influencia os demais familiares a fazerem o mesmo trajeto. Existem casos de distritos rurais de municípios localizados nos chamados Campos de Cima da Serra, que tiveram sua população diminuída drasticamente pela migração das pessoas para Caxias do Sul, identificada em estudos como o de Lazzarotto (1981). É provável que as mudanças da estrutura familiar, caracterizada hoje por um número bem menor de pessoas e por processos de dissolução mais comuns como o divórcio, tenham causado impactos sobre a identidade.

A religião também é apontada como um dos elementos básicos da formação da identidade da região de colonização italiana da serra gaúcha. Herédia (2004) aponta a influência da Igreja Católica como um dos fatores básicos da identidade cultural da região. Para Seyferth (2000), a religião auxiliou a conservar os valores de etnia dos colonizadores. Oro (1996) também afirma que a religião está entre os valores mais presentes nos primeiros tempos da colonização.

Observamos a forte influência de membros da Igreja Católica nos movimentos políticos e sociais dos municípios de toda a região, durante o século passado. Dificilmente os distritos desenvolviam processos emancipatórios sem a presença de um religioso. Percebemos também o relacionamento da religião com a estrutura familiar. Na primeira metade do século passado, era muito comum as numerosas famílias de origem italiana influenciarem para que um dos seus membros seguisse a carreira religiosa. A partir da década de 1980, começa a crescer a influência das religiões de linha pentecostal nas cidades da região. Tal movimento no Brasil também é apontado em estudo desenvolvido por Oliven (2002).

É evidente a relação da religião com um outro fator relevante quando se pretende investigar o relacionamento entre a identidade regional e a cultura das organizações: a educação. Azevedo (1982) aponta o papel relevante da escola para a transmissão dos valores necessários à colonização. Conforme Seyferth (2000, p. 164), a associação entre escola e igreja foi evidente na obra de colonização. Segundo a autora, muitas capelas serviam de escolas nas áreas rurais. Além disso, “boa parte das escolas particulares eram mantidas por ordens religiosas”.

Apesar disso, o acesso à educação, durante o século passado, era um tanto complexo. É curioso um trecho do relatório do frei capuchinho D’Apremont, transcrito na obra de D’Apremont e Gillonnay (1976, p. 110)

A ciência religiosa dos nossos colonos italianos do Rio Grande do Sul, convenhamos, não era perfeita, mas que fazer? Não estudaram na Itália, onde levavam vida dura e laboriosa e, muito menos, em suas florestas americanas.

Dentro dessa lógica, foi surgindo o mito do empreendedor sem um nível de educação formal. Empresários importantes da região, alguns semi-analfabetos, foram tomados como exemplos de que o talento e o espírito empreendedor eram suficientes para o sucesso organizacional e pessoal. Essa situação começa a mudar a partir da década de 1970, em que houve um processo de valorização da educação na região. As empresas, ao perceberem a necessidade de transformações na sua tecnologia e gestão, começam a buscar pessoal mais qualificado. Os próprios empresários referenciados alegam a mudança dos tempos, visando à profissionalização de suas organizações.

Ao fazer uma reflexão a respeito dos fatores tratados nesta seção, observamos o profundo relacionamento entre eles. Esses fatores ligados são fundamentais para a construção e transformação de uma identidade e, provavelmente, das culturas organizacionais de uma região. Também parece evidente que outros elementos são importantes quando se pretende

pesquisar a relação entre as culturas organizacionais e a identidade regional. Assim, fatores como a língua e a valorização do trabalho, entre outros, devem ser analisados.

Na confrontação dos fatores observados com as teorias a respeito das culturas organizacionais e a natureza do conceito de identidade regional enfocadas anteriormente, observa-se que, apesar da perspectiva da integração estimular a criação de modelos para tratar de questões como as analisadas neste estudo, parece mais realista a posição das perspectivas de diferenciação e fragmentação ao alertar para as inconsistências e as ambigüidades presentes em qualquer fenômeno. Uma abordagem próxima a de Oliven (2002, p. 49) quando constata as diferenças escondidas numa suposta “uniforme cultura de massa urbana”.

Nessa junção da abordagem das três perspectivas teóricas da cultura organizacional com os elementos centrais do conceito de identidade regional, sob a luz do exemplo da região analisada no artigo, já podemos observar o convívio da semelhança (*integração*) e da diferença (*diferenciação*) produzindo ambigüidades (*fragmentação*). Verificamos essa junção, por exemplo, na questão da migração. Alguns estudos indicam que o desenvolvimento da região deve-se, entre outros fatores, ao espírito empreendedor do descendente do imigrante italiano (*semelhança*). No entanto, observa-se o fundamental papel dos migrantes de outras partes do Estado e do Brasil na formação da mão-de-obra que auxiliou a sustentar a indústria da região (*diferença*). Está, nesse caso, exemplificado um paradoxo (*ambigüidade*).

## 8 Considerações finais

É provável que exista a dita relação entre o contexto regional e a cultura organizacional. Parece ser quase natural essa ligação. O importante é observar a natureza desse relacionamento. Esse deve se constituir num caminho complexo. Talvez se esteja propondo uma viagem bastante ampla. Algo parecido com a reflexão proposta por Geertz (1989, p. 55) que “ao afrouxar alguns ancoradouros filosóficos bem amarrados”, dá início a “uma jornada em águas perigosas”.

De igual modo, a evolução dos estudos a respeito da cultura organizacional, como foi observada, não aconteceu de maneira tranqüila. Apesar de grande parte dos estudos brasileiros na área privilegiarem uma perspectiva de integração da cultura das organizações, a discussão a respeito das perspectivas de diferenciação e de fragmentação, contemplada em trabalhos como o de Cavedon, ocupam cada vez mais um necessário e justificado espaço. As contradições que parecem marcar a identidade da região estudada mostram a importância de conceitos como o da ambigüidade, nessa fase dos estudos culturais das organizações. Notou-se também a complexidade que envolve os conceitos de região, regionalismo e identidade. Talvez a noção de região seja mais clara para quem a sente do que do ponto de vista acadêmico. No entanto, o que parece mais nítida é a constante tensão, observada por diversos autores, entre o local e o global, mostrando a realidade do fenômeno da mundialização.

O exercício primário de relacionar aspectos de uma identidade regional com a cultura das organizações da zona colonial italiana da serra gaúcha revela o tamanho do desafio que se tem pela frente, na busca de um conhecimento mais aprofundado dessa relação. No entanto, pensa-se que esse caminho é inevitável. Um estudo mais profundo da influência regional sobre a cultura organizacional enquadra-se no grupo de pesquisas que permitem analisar aquilo que Herédia e Paviani (2003, p. 66) indicam como a presença de valores trazidos e transplantados pelos imigrantes “a partir da cultura produzida no nosso país”.

Geertz (1989) faz alusão a caminhos difíceis, *complexidades terríficas* no avanço do estudo sobre a cultura a partir das circunstâncias. Esse desvelamento dos detalhes, do contexto, parece se fazer necessário no campo da cultura organizacional. As fronteiras desse tipo de cultura são marcadas, entre outras características, pela mobilidade, permeabilidade e falta de clareza, segundo Martin (2002). O estudo do relacionamento entre a cultura



organizacional e a identidade regional pode representar, de algum modo, o início de um caminho visando reduzir a complexidade apontada.

## 9 Referências

- ALCADIPANI, R.; CRUBELLATE, J. M. Cultura organizacional: generalizações improváveis e conceituações imprecisas. **RAE – Revista de Administração de Empresas**. v. 43, n. 2, p. 64-77, abr./jun. 2003.
- AZEVEDO, Thales. **Italianos e gaúchos: os anos pioneiros da colonização italiana no Rio Grande do Sul**. Rio de Janeiro: Cátedra, 1982.
- BARBOSA, Livia. **Culturas e empresas**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2002.
- \_\_\_\_\_. **Igualdade e meritocracia**. Rio de Janeiro: FGV, 1999.
- BAUMAN, Zygmunt. **Globalização: as conseqüências humanas**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1999.
- \_\_\_\_\_. **Modernidade líquida**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2001.
- \_\_\_\_\_. **O mal-estar da pós-modernidade**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1998.
- BOURDIEU, Pierre. As estruturas sociais da economia. **Política e Sociedade – Revista de Sociologia Política**. nº 6, Florianópolis: Cidade Futura – UFSC, 2005.
- \_\_\_\_\_. **O poder simbólico**. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2002.
- BOURDIEU, Pierre; CHAMBOREDON, Jean-Claude; PASSERON, Jean-Claude. **Ofício de sociólogo: metodologia da pesquisa na sociologia**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2004.
- CARRIERI, A. P. As metáforas de identidade de uma empresa de telecomunicações antes e depois de sua privatização. In: ENCONTRO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO. 25, 2001, Campinas. **Anais...** Campinas: ANPAD, 2001. (CD-ROM).
- CAVEDON, Neusa R. **Antropologia para administradores**. Porto Alegre: Editora da URG, 2003.
- \_\_\_\_\_. Cultura organizacional: gerenciável, homogênea e quantificável? In: BITENCOURT, Claudia (org). **Gestão contemporânea de pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais**. Porto Alegre: Bookman, 2004.
- CENTURIÃO, Luiz R. M. **Identidade, indivíduo e grupos sociais**. Curitiba: Juruá, 2002.
- CONSELHO REGIONAL DE DESENVOLVIMENTO DA SERRA – COREDE-Serra – **Diretrizes estratégicas para o desenvolvimento da região do COREDE-Serra**. Caxias do Sul: 2004.
- COSTA, Rogério H. **Latifúndio e identidade regional**. Porto Alegre: Mercado Aberto, 1988.
- D'APREMONT, Bernardin; GILLONNAY, Bruno. **Comunidades indígenas, brasileiras, polonesas e italianas no Rio Grande do Sul**. Porto Alegre: EST; Caxias do Sul, RS: UCS, 1976.
- DE BONI, Luis A.; COSTA, Rovílio. **Os italianos do Rio Grande do Sul**. Porto Alegre: EST; Caxias do Sul: UCS, 1979.
- ECIRS contempla a identidade de uma região. **Jornal da UCS**, Caxias do Sul, ano VII, nº 64, agosto/setembro de 2006, p. 15.
- ELIAS, R. Braços para fazer um país. **Nossa história**. Ano 2, n. 24, outubro 2005, p. 14-18.
- FEATHERSTONE, Mike. **O desmanche da cultura: globalização, pós-modernismo e identidade**. São Paulo: Studio Nobel: SESC, 1997.
- FISCHER, Tânia; MAC-ALLISTER, Mônica. Nota técnica: jogando com cultura organizacional. In: CLEGG, Stewart; HARDY, Cynthia; NORD, Walter R. **Handbook de estudos organizacionais: modelos de análise e novas questões em estudos organizacionais**. São Paulo: Atlas, 2001. Vol. 2. p. 252-259.

- FREITAS, Alexandre B. Traços brasileiros para uma análise organizacional. In: MOTTA, Fernando C. P.; CALDAS, Miguel P. (org). **Cultura organizacional e cultura brasileira**. São Paulo: Atlas, 1997.
- GEERTZ, Clifford. **A interpretação das culturas**. Rio de Janeiro: LTC, 1989.
- \_\_\_\_\_. **Nova luz sobre a antropologia**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Ed., 2001.
- \_\_\_\_\_. **O saber local: novos ensaios em antropologia interpretativa**. Petrópolis, RJ: Vozes, 1997.
- HALL, Stuart. **A identidade cultural na pós-modernidade**. Rio de Janeiro: DP&A, 2004.
- \_\_\_\_\_. **A questão da identidade cultural**. Campinas, SP, IFCH/UNICAMP, 1995.
- \_\_\_\_\_. Quem precisa da identidade? IN: SILVA, Tomaz T. (org.). **Identidade e diferença**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2000.
- HERÉDIA, Vânia B. M. Etnicidade e cultura regional. In: CHAVES, Flávio L. BATTISTI, Elisa (org). **Cultura regional: língua, história, literatura**. Caxias do Sul, RS: EDUCS, 2004.
- \_\_\_\_\_. **Processo de industrialização da zona colonial italiana: estudo de caso da primeira indústria têxtil do Nordeste do Estado do Rio Grande do Sul**. Caxias do Sul: EDUCS, 1997.
- HERÉDIA, Vânia B. Merlotti; PAVIANI, Neires M. S. **Língua, cultura e valores: um estudo da presença do humanismo latino na produção científica sobre imigração italiana no Sul do Brasil**. Porto Alegre: EST, 2003.
- HOFSTEDDE, Gerd. **Culture's consequences: international differences in work related values**. Beverly Hills: Sage, 1980.
- LAZZAROTTO, Valentim A. **Pobres construtores de riqueza: absorção da mão-de-obra e expansão industrial na Metalúrgica Abramo Eberle 1905-1970**. Caxias do Sul: EducS-EST, 1981.
- MARTIN, Joanne. **Cultures in organizations: three perspectives**. New York: Oxford University Press, 1992.
- \_\_\_\_\_, Joanne. **Organizational culture: mapping the terrain**. Thousand Oaks, CA: Sage, 2002.
- MARTIN, Joanne; FROST, Peter. Jogos de guerra da cultura organizacional: a luta pelo domínio intelectual. In: CLEGG, Stewart; HARDY, Cynthia; NORD, Walter R. **Handbook de estudos organizacionais: modelos de análise e novas questões em estudos organizacionais**. São Paulo: Atlas, 2001. Vol. 2. p. 219-251.
- MEYERSON, Debra E. "Normal" ambiguity? In: FROST, Peter J. et al. **Reframing organizational culture**. Newbury Park, CA: Sage, 1991.
- MOORE, H. E. Regionalismo. In: **Dicionário de ciências sociais**. Fundação Getúlio Vargas. Rio de Janeiro: FGV, 1986, p. 1048-1049.
- MOTTA, Fernando C. P. Cultura nacional e cultura organizacional. In: DAVEL, Eduardo; NOGUEIRA, E. E. S. **Cultura e identidade organizacional: estudo de caso do sistema aduaneiro brasileiro**. 2000. Dissertação (Mestrado em Administração) – Setor de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2000.
- OLIVEN, Ruben G. **A parte e o todo: a diversidade cultural no Brasil-nação**. Petrópolis: Vozes, 1992.
- \_\_\_\_\_. **Antropologia de grupos humanos**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2002.
- ORO, Ari P. "Mi son talian": considerações sobre a identidade étnica dos descendentes de italianos do Rio Grande do Sul. In: DE BONI, Luis A. (org). **A presença italiana no Brasil**. Porto Alegre: EST, 1996.
- PETTIGREW, A. On studying organizational cultures. **Administrative Science Quarterly**, Ithaca, v. 24, n. p. 570-581, 1979.
- PIMENTEL, T. D.; CARRIERI, A. P.; LEITE-DA-SILVA, A. R.; ABATE JR., C. B. De "Woodstock Mineira" a "Camelódromo": percurso semântico da transformação da identidade

- de uma feira. In: ENCONTRO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO. 29., 2005, Brasília. **Anais...** ANPAD, 2005.(CD-ROM).
- POZENATO, José Clemente. **Processos culturais**: reflexões sobre a dinâmica cultural. Caxias do Sul: Educs, 2003.
- RIBEIRO, Cleodes M. P. J. **Festa e identidade**: como se fez a festa da uva. Caxias do Sul: EDUCS, 2002.
- SCHEIN, Edgar H. **Organizational culture and leadership**. São Francisco, CA: Jossey-Bass, 1992.
- SELF, P. J. O. Região. In: **Dicionário de ciências sociais**. Fundação Getúlio Vargas. Rio de Janeiro: FGV, 1986. p. 1045-1046.
- \_\_\_\_\_. Regionalismo. In: **Dicionário de ciências sociais**. Fundação Getúlio Vargas. Rio de Janeiro: FGV, 1986, p. 1047-1048
- SEYFERTH. As identidades dos imigrantes e o *melting pot* nacional. **Horizontes Antropológicos**. Ano 6, n. 14, p. 143-176, nov. 2000.
- SMIRCICH, L. Concepts of culture and organizacional analysis. **Administrative Science Quaterly**, Ithaca, v. 28, n. 3, p. 339-358, 1983.
- VAN MAANEN, John. The smile factory: work at Disneyland. In: FROST, Peter J. et al. **Reframing organizational culture**. Newbury Park, CA: Sage, 1991.