

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
INSTITUTO DE FILOSOFIA E CIÊNCIAS HUMANAS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ANTROPOLOGIA SOCIAL

Renan Giménez Azevedo

**“CULTURA” EMPRESARIAL:  
abordagem antropológica a partir de uma  
instituição da classe empresária em Caxias do Sul, RS**

Porto Alegre – RS

2020

Renan Giménez Azevedo

**“CULTURA” EMPRESARIAL:  
abordagem antropológica a partir de uma  
instituição da classe empresária em Caxias do Sul, RS**

Dissertação submetida ao programa de Pós-Graduação em Antropologia Social da Universidade Federal do Rio Grande do Sul como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Antropologia Social.

Orientação: Prof. Dr. Arlei Sander Damo

Porto Alegre – RS

2020

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL**

**REITOR**

Rui Vicente Oppermann

**VICE-REITORA**

Jane Fraga Tutikian

**DIRETORA DO INSTITUTO DE FILOSOFIA E CIÊNCIAS HUMANAS**

Claudia Wasserman

**VICE-DIRETOR DO INSTITUTO DE FILOSOFIA E CIÊNCIAS HUMANAS**

Hélio Ricardo do Couto Alves

**CHEFE DO DEPARTAMENTO DE ANTROPOLOGIA**

Caleb Faria Alves

**COORDENADOR DO PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ANTROPOLOGIA SOCIAL**

Emerson Giumbelli

**CHEFE DA BIBLIOTECA DE CIÊNCIAS SOCIAIS E HUMANIDADES**

Maycke Young de Lima

CIP – Catalogação na Publicação

Azevedo, Renan Giménez

"Cultura" empresarial: abordagem antropológica a partir de uma instituição da classe empresária em Caxias do Sul, RS / Renan Giménez Azevedo. -- 2020.

110 f.

Orientador: Arlei Sander Damo.

Dissertação (Mestrado) -- Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Instituto de Filosofia e Ciências Humanas, Programa de Pós-Graduação em Antropologia Social, Porto Alegre, BR-RS, 2020.

1. Cultura empresarial. 2. Instituições. 3. Justificações. 4. Memória. 5. Artefatos. I. Damo, Arlei Sander, orient. II. Título.

Renan Giménez Azevedo

**“CULTURA” EMPRESARIAL:  
abordagem antropológica a partir de uma  
instituição da classe empresária em Caxias do Sul, RS**

Dissertação submetida ao programa de Pós Graduação em Antropologia Social da Universidade Federal do Rio Grande do Sul como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Antropologia Social.

Porto Alegre, 9 de março de 2020.

Resultado: **Aprovado**

**BANCA EXAMINADORA**

---

Prof. Dr. Arlei Sander Damo  
Orientador/Presidente  
Universidade de Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS)

---

Prof. Dr. Ruben George Oliven  
Universidade de Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS)

---

Prof. Dra. Lúcia Helena Alves Müller  
Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PUCRS)

---

Prof. Dra. Beatriz Rodrigues Kanaan  
Universidade de Caxias do Sul (UCS)

## AGRADECIMENTOS

Este trabalho teve do apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), financiando a bolsa que permitiu autonomia em minha pesquisa. Aos professores, funcionários, estudantes e servidores que tornam a Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS) uma instituição viva e pujante. À generosidade dos colaboradores da Câmara de Indústria, Comércio e Serviços (CIC), que me receberam de portas abertas para que eu pudesse elaborar esta dissertação a seu respeito.

O acesso à vida universitária me foi possibilitada por uma série de professores em Caxias do Sul e em Porto Alegre. Na serra gaúcha, minha profunda gratidão aos professores José Luiz Silva Preiss, Rafael José dos Santos, Toni Marselo Olsen. Na capital, professores Bernardo Lewgoy, Carla Renata Antunes de Souza Gomes e José Otávio Catafesto de Souza. Também agradeço às aulas da pós-graduação ministradas por Ari Pedro Oro, Arlei Sander Damo, Cláudia Fonseca, Fabíola Rohden, Jean Segata, Maria Eunice Maciel, e Sergio Baptista da Silva, bem como os pós-doutorandos Fernanda Cruz Rifiotis, João Daniel Dorneles Ramos, Marcelo Tadvald, e Vitor Simonis Richter. Às contribuições nos GTs da RBA e da RAM, feitas por Francirosy Campos Barbosa, Sonia Cristina Hamid, Paulo Gabriel Hilu da Rocha Pinto, Lúcia Helena Alves Müller e Gustavo Gomes Onto. Além destes, um agradecimento especial à Mônica Campana, por ministrar uma aula sobre CIC fundamental para esta dissertação. Cada um a seu jeito, vocês todos têm grande importância na minha trajetória.

Tenho um carinho enorme pelos meus colegas de mestrado. Então meus agradecimentos a Caroline Silveira Sarmento, Gabrielle Bazácas Cabral, Jéferson Alves, Jeremias Leonardo José Mario, João Cauê Benedeti Morales, Lucas Rocha Salgado, Luiza Giordani, Marina Bordin Barbosa, Mayane Haushahn Bueno, Pamela Iris Mello da Silva, Rodrigo Kavág de Souza, e Taylor Pedroso de Aguiar. Sinto que cresci muito conversando com vocês sobre estudos, piadas (boas e ruins), dificuldades, facilidades e tudo mais que a vida pode proporcionar.

Ao pessoal que participa do Grupo de Antropologia da Economia e da Política (GAEP), Alexia Oliveira Barbieri, Aline Lopes Rochedo, Beatriz Kanaan, Carolina Dalla Chiesa, Diéssica Shaiene Gaige, Felipe Comunello, Filipe Seefeldt de César, Guilherme Bartz, Guillermo Gómez, Herbert Hermann, Joanna Munhoz Sevaio, João

Cauê Morales, Júlia Cardoni, Juliana Feronatto Mesomo, Louise Scoz Pasteur de Faria, Lucas Salgado, Marcos Andrade Neves, Maria Luisa Dios, Moisés Kopper, Murilo Gelain Gonçalves, Patricia Kunrath, Rafael da Silva Malhão, Talita Jabs Eger, Vinícius Teixeira Pinto. Obrigado pelas discussões, sempre são riquíssimas e divertidas!

Agradeço às amigadas que acompanharam jornada. Em Caxias, Leonel & Lise e Helena, Linara, Márcio & Silmara, Renato, Sam, Sol & Vagner, Vanessa & Daniel e Guilherme. Ao pessoal do Arco da Velha, Germano, Guilherme, Marion, Bruna, Cibelli, Dalvi, Marcela, Mel, Manu. À turma de Senegal Khady, Renan e Juliana, Ousmane & Binetou e Bath, Cris e Juliana. Em Porto Alegre, agradeço aos carinhos de Carol, Diéssica, Filipe, Gabriela, Helena, Joni, Luiz, Polônia e Thiély. Também a todas e todos “cracovianes”, mas com um carinho especial por Danilo (Dimitra Vulcana), Meg e Nessa. Além destes, devo expressar minha eterna gratidão à Camila (*cui cui*).

Ao meu orientador, prof. Arlei, pelo grande apoio em minha trajetória. Sei que só cheguei onde estou por conta de tua parceria, sempre enriquecendo meu trabalho para que eu conseguisse dar um passo a mais quando me sentia esgotado. Gracias!

Por fim, agradeço à minha família, meu pai Paulo, minha mãe Judith, e meu irmão Ramiro, por serem os pilares que me sustentam. Um beijo para vocês, as pessoas que mais amo neste mundo.

*Hominibus apprime utile est, consuetudines iungere, seseque iis vinculis astringere, quibus aptius de se omnibus unum efficiant, et absolute ea agere, quae firmandis amicitiiis inserviunt.*

*(É útil aos homens, acima de tudo, formarem associações e se ligarem por vínculos mais capazes de fazer de todos um só e, mais geralmente, é-lhes útil fazer tudo aquilo que contribui para consolidar as amizades).*

Benedictus de Spinoza, *Ética*.

## RESUMO

Esta dissertação discute como se dá a produção de “espírito” (Weber, 2010) e “cultura” (Carneiro da Cunha, 2017) empresariais no contexto específico de uma entidade da classe patronal de Caxias do Sul, a Câmara de Indústria, Comércio e Serviços de Caxias do Sul (CIC), em atividade desde 1901. Proponho que a CIC seja um ambiente de produção, circulação e projeção de códigos, valores e éticas relacionados a certas discursividades de empresariais. Deste modo, diretores, funcionários, empresas associadas e outras pessoas se utilizam da CIC como uma instituição para justificar sua posição junto ao empresariado caxiense, onde sua legitimidade é condensada em artefatos: dois Livros que celebram o passado e a memória institucional da CIC, e o Mapa Estratégico que é reelaborado a cada dois anos durante o processo de revisão do Planejamento Estratégico, utilizado para projetar as ações futuras da entidade.

**Palavras-chave:** Cultura empresarial. Instituições. Justificações. Memória. Artefatos.

## **ABSTRACT**

This dissertation discusses the production of entrepreneurial "spirit" (Weber, 2010) and "culture" (Carneiro da Cunha, 2017) in the context of an entity of the employers' class of Caxias do Sul (Brazil), the Chamber of Industry, Commerce and Services from Caxias do Sul (CIC), in operation since 1901. I propose that CIC is an environment for the production, circulation, and projection of codes, values, and ethics related to specific business discourse. In this way, directors, employees, associated companies and others use CIC as an institution to justify their position among the business community of Caxias do Sul, where its legitimacy is condensed into artifacts: the two Books that celebrate CIC's past and institutional memory, and the Strategic Map that is reviewed and remade every two years during the CIC's Strategic Planning review process, used to forecast the entity's future actions.

**Keywords:** Corporate culture. Institutions. Justifications. Memory. Artifacts.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1: Vista oeste da sede da CIC .....	17
Figura 2: Entrada principal da CIC .....	18
Figura 3: Abertura Oficial da Festa da Uva, na praça Dante Alighieri, 1932.....	61
Figura 4: Inauguração da nova sede da Associação Comercial e Industrial de Caxias do Sul, 1969 .....	64
Figura 5: Balanced Scorecard .....	79
Figura 6: Diagrama de serviços da CIC .....	79
Figura 7: Diretor e Presidente Executivos da CIC, juntos ao Mapa Estratégico 2018/2019 .....	80

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Finalidades e Premissas da CIC .....	25
Quadro 2: Matriz SWOT .....	83
Quadro 3: Valores da Matriz GUT .....	89
Quadro 4: Matriz SWOT da CIC durante a gestão 2018-2019 .....	90
Quadro 5: Diretrizes Estratégicas.....	92
Quadro 6: Composição do Mapa Estratégico 2018-2019 .....	96

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Total de dados na Matriz SWOT .....	86
---	----

## LISTA DE ABREVIATURAS

ACC	Associação dos Comerciantes de Caxias do Sul. Renomeada para Associação Comercial de Caxias do Sul em 1939
ACI	Associação Comercial e Industrial de Caxias do Sul
BSC	Balanced Scorecard
CADE	Conselho Administrativo de Defesa Econômica
CIC	Câmara de Indústria, Comércio e Serviços de Caxias do Sul. A denominação <i>Serviços</i> foi adicionada em 1992
CIFC	Centro da Indústria Fabril de Caxias do Sul
FUCS	Fundação Universidade de Caxias do Sul
GUT (matriz)	Grave, Urgente, Tendência
IGP-DI	Índice Geral de Preços – Disponibilidade Interna
IVB	Instituto Ítalo Victor Bersani
PE	Planejamento Estratégico
PGQP	Programa Gaúcho da Qualidade e Produtividade
PREVI	Presidente e Vice-presidentes do Conselho Executivo
SENAI	Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial
SWOT (matriz)	Strengths (Pontos Fortes), Weaknesses (Pontos Fracos), Opportunities (Oportunidades), Threats (Ameaças)
UCS	Universidade de Caxias do Sul

## **APOIO DE FINANCIAMENTO CAPES**

O presente trabalho foi realizado com o apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento  
Pessoal de Nível Superior – Brasil (CAPES) – Código 001.

## SUMÁRIO

	<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>16</b>
<b>1</b>	<b>PRODUÇÃO DISCURSIVA E CULTURA EMPRESARIAL .....</b>	<b>24</b>
1.1	“ESPÍRITO” E “CULTURA” EMPRESARIAL .....	26
1.2	JUSTIFICAÇÃO, CRÍTICAS E PROVAS .....	29
1.3	INSTITUIÇÕES, DADOS E TEMPO .....	33
1.4	PERFORMANCE E ARTEFATOS .....	37
1.5	MEMÓRIAS E EXPECTATIVAS .....	42
<b>2</b>	<b>HOMENS DE VISÃO: OS LIVROS DA CIC .....</b>	<b>46</b>
2.1	A TESSITURA DA ITALIANIDADE .....	49
2.2	UMA EPOPEIA EMPRESARIAL .....	56
2.3	AS MEMÓRIAS DA CIC .....	68
<b>3</b>	<b>MAPA ESTRATÉGICO .....</b>	<b>72</b>
3.1	O QUE É A REVISÃO? .....	73
3.2	ALGORITMOS, MATRIZES E FATICHES .....	75
<b>3.2.1</b>	<b>BSC: um método de visualização .....</b>	<b>78</b>
<b>3.2.2</b>	<b>Matriz SWOT: de dentro para fora, de fora para dentro .....</b>	<b>81</b>
<b>3.2.3</b>	<b>Matriz GUT: avaliar as capacidades .....</b>	<b>88</b>
<b>3.2.4</b>	<b>“Per ché non parli?” .....</b>	<b>90</b>
3.3	PLANOS DE AÇÃO .....	91
<b>3.3.1</b>	<b>Valores .....</b>	<b>93</b>
3.4	OS AJUSTES FINAIS .....	94
3.5	O MAPA EM AÇÃO .....	96
<b>3.5.1</b>	<b>Sujeitos empresários .....</b>	<b>97</b>
<b>3.5.2</b>	<b>Máquina de mensurações .....</b>	<b>98</b>
	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>103</b>
	<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>105</b>

## INTRODUÇÃO

A presente dissertação trata de como uma “cultura” empresarial é produzida por empresários no contexto específico da Câmara de Indústria, Comércio e Serviços de Caxias do Sul (CIC), uma entidade representante desta classe e referência na região da Serra gaúcha e no estado do RS, em atividade desde 1901. Proponho que a CIC seja um ambiente de produção, circulação e projeção de códigos, valores e éticas relacionados ao bom desempenho de negócios. Deste modo, diretores, funcionários, empresas associadas e colaboradores se utilizam da CIC como uma instituição para justificar sua posição junto ao empresariado caxiense, onde sua legitimidade é condensada em artefatos: os Livros que celebram o passado e a memória institucional da CIC, e o Mapa Estratégico que é reelaborado a cada dois anos durante o processo de revisão do Planejamento Estratégico, utilizado para projetar as ações futuras da entidade.

Caxias do Sul é uma cidade localizada na região da Serra Gaúcha, no estado do RS (Brasil). Foi fundada por imigrantes italianos e, enquanto um polo econômico fora de uma região metropolitana, ainda recebe fluxos de migração (Herédia, 2011). De acordo com o IBGE, a estimativa populacional em 2019 é de 510.906 habitantes (IBGE, 2020). Além disso, o município possui um PIB contabilizado em R\$20.637.192, e um PIB *per capita* de R\$43.460,17 em 2015 (FEE, 2017; IBGE, 2020), o que torna Caxias do Sul a segunda maior cidade em economia e população do RS, ficando atrás apenas de Porto Alegre, capital do estado. Considerada uma cidade média<sup>1</sup>, possui uma grande atração de mão-de-obra já que possui uma formação industrial, o que “pode influenciar o crescimento de atividades no setor terciário, seja no comércio, seja nos serviços” (Herédia, 2011, p. 66). Esta influência do trabalho nos fluxos migratórios deve ser considerada pelo perfil econômico de Caxias do Sul, uma vez que “a mobilidade da população acompanha a divisão espacial da produção de mercadorias e serviços” (Jardim e Barcellos, 2011, p. 44).

---

<sup>1</sup> Cidades com população entre 100 mil e 500 mil habitantes (França, 2007).

Figura 1: Vista oeste da sede da CIC



Fonte: Acervo da CIC.

O desenvolvimento da Câmara de Indústria, Comércio e Serviços de Caxias do Sul é relacionado com o próprio crescimento do município, já que ela surge como resultado da união de duas entidades de classe criadas para atender às necessidades dos empresários locais: a Associação dos Comerciantes do Município de Caxias (ACC), fundada em 1901 por Ítalo Bersani; o Centro da Indústria Fabril de Caxias do Sul (CIFC), constituído em 1954; e da Câmara de Indústria e Comércio de Caxias do Sul, que é a fusão da ACC e da CIFC em 1973. A estrutura contemporânea da CIC, bem como seu estatuto que une os três setores econômicos (indústria, comércio e serviços) da cidade, é de 1992. A organização centenária busca representar os interesses da classe patronal de Caxias do Sul, promovendo o desenvolvimento do município e da região. Desta forma, as empresas associadas à CIC (referidas por apenas “associadas”) percebem-se como responsáveis pelo crescimento da cidade. Como Caxias do Sul é uma cidade fundada por italianos (o próprio Bersani veio da Itália), o histórico e os sucessos dos imigrantes compõem o discurso exitoso dos empresários, como é possível perceber nos diversos textos e imagens que compõem a memória da entidade.

Atualmente as principais demandas da CIC e suas associadas estão: melhorias da BR-453, a Rota do Sol; a construção de um aeroporto internacional em Caxias do Sul; o resgate do modal ferroviário na região; fomentos para a distribuição de ener-

gia; a diminuição da burocracia e impostos; e o desenvolvimento de empresários locais. Pelo menos três destas metas têm a ver com a integração logística regional, possibilitando um maior escoamento de mercadorias, e duas dizem respeito à manutenção da classe empresarial. Sobre a formação de empresários, a CIC promove diversos cursos e oficinas especialmente para empresários jovens, através da CIC Jovem, e um encontro semanal, a Reunião-Almoço, onde há o incentivo da construção de redes de contatos (*networking*) e realização de negócios durante as palestras temáticas com vários convidados. Dentre esses, incluem-se outros empresários, religiosos, palestrantes motivacionais e figuras da política pública das três esferas de governo (juristas, legisladores, governantes).

Figura 2: Entrada principal da CIC



Fonte: Acervo do autor.

Eu já conhecia a CIC por conta da minha formação acadêmica em Caxias do Sul. Na graduação em Relações Internacionais, cursei disciplinas sobre comércio exterior e empreendedorismo, mas tive meus conhecimentos sobre administração aprofundados quando fiz uma pós-graduação *lato sensu*, um MBA em Gestão, em que foram ofertados módulos sobre marketing, finanças, logística e tantos outros temas do cotidiano empresarial. Entretanto, minha relação com a CIC só se estabeleceu por conta da pesquisa para a presente dissertação. Inicialmente, pretendia analisar as Reuniões-almoço da CIC, acompanhando organizadores e sujeitos-empresários que

compareciam ao evento, seguindo as redes que se formam nestes ambientes. Entretanto, seria mais produtivo se eu fizesse uma investigação a partir de temas que meus interlocutores indicassem. Por esta razão, telefonei para o número indicado no site em uma certa manhã. A secretária que atendeu à ligação ficou confusa com minha pergunta: “Gostaria de fazer uma pesquisa sobre a cultura empresarial. Com quem posso falar a respeito?”. Minha chamada foi transferida um par de vezes até que passei a conversar com Mônica Campana, responsável pelo setor de Desenvolvimento e Competitividade da entidade, que ficou entusiasmada e curiosa com minha proposição. “Puxa, que bacana que a CIC seja alvo de interesse na sua pesquisa!”. Apresentei meu interesse inicial de investigar a cultura empresarial a partir da Reunião-Almoço e dialogamos sobre a possibilidade de desenvolver o trabalho de campo, de modo que ela me instruiu a enviar um e-mail, com uma breve apresentação pessoal e do plano de pesquisa, para que fosse encaminhado à Diretoria Executiva. Agradei a atenção e escrevi o e-mail para Mônica de imediato, que confirmou seu recebimento, respondendo: “Como dialogamos, levaremos à apreciação da Diretoria Executiva da CIC e, tão logo recebermos seu parecer, retornaremos o contato”. No dia seguinte, recebi uma resposta afirmativa, agendando uma reunião com o Diretor Executivo da CIC, sr. Gelson Dalberto, para a semana subsequente.

Eu já havia visitado o prédio da CIC anos atrás, mas não possuía muitas lembranças do local. Endereçada na rua Ítalo Victor Bersani, em homenagem ao fundador da instituição centenária, a sede possui um estacionamento amplo, numa área bastante arborizada, com vários *outdoors* e diversos veículos luxuosos. Quanto ao prédio, esse aparenta ser menor do que é por estar construído sobre um morro: de um lado, na entrada, nota-se apenas um andar; mas os três pisos podem ser vistos caso alguém suba a rua lateral, quando se tornam perceptíveis os arcos arquitetônicos do edifício, que também são utilizados em projetos de identidade visual da CIC. Na entrada, há um corredor externo com imagens da história institucional, com fotografias de antigos membros, eventos, e sedes, além de textos de apresentação. Algo semelhante ocorre no interior, onde um grande painel, com o mesmo tipo de imagens históricas, ocupa o centro do saguão, agindo como um corredor e separando a mesa de recepção. Todas estas imagens são compostas em tons de azul e prateado, tal qual o logotipo da organização, contrastando com o branco e tons de laranja e marrom de alvenaria do prédio, construído com tijolos e madeiras expostas como uma forma de decoração.

Ao chegar, informei à recepcionista que possuía uma reunião com o Diretor Executivo, e ela me direcionou à sua sala (“No final do corredor à esquerda”). Essa, por sua vez, também possuía uma recepção própria com duas secretárias, uma para o Diretor e outra para a Presidência, e três saídas: uma levando à Direção, outra à Presidência, e uma terceira ao corredor em que eu transitava. Quanto a esse, havia dois quadros grandes pendurados e várias salas de reunião. Todas as recepcionistas e demais funcionários da CIC vestem roupas escuras, entre camisetas com o logotipo estampado no peito, aventais pretos com uma pequena estampa na base, e roupas pretas acompanhadas de um crachá e um *pin* no formato do mesmo logotipo. As cores que destoavam do ambiente eram de visitantes, plantas decorativas, quadros e bandeiras, de modo que o ambiente é ordenado em uma mistura de frieza, presente nas paredes impecavelmente brancas e nos uniformes pretos, com um aconchego manifestado na madeira dos móveis, portas, escadarias, e demais detalhes pensados com visível cuidado.

Pouco depois, uma das secretárias me avisou que o Diretor Executivo Dalberto estava pronto para conversar comigo. No seu escritório, em uma escrivaninha em formato de L, de modo que quem estivesse ali sentado ficaria de frente para a porta, o Diretor Dalberto segurava em mãos uma cópia impressa de meu e-mail, que lia com uma certa preocupação no olhar, apoiando a cabeça nas mãos. Sua inquietude era sobre como ele poderia me alocar para desenvolver o estudo, estando aberto desde o início e bastante apreensivo para solucionar meu problema. “Como que tu queres fazer essa pesquisa?”. Minha agonia, em contrapartida, era saber quais os limites de acesso que me seriam ofertados. Ainda que a CIC não possua fins lucrativos, é uma entidade com projeções estratégicas e políticas importantes. O Diretor Dalberto me falou sobre como a instituição, por ser muito bem estabelecida, é um “canhão” para divulgar ideias, tais como campanhas de conscientização de trânsito ou melhoras na infraestrutura da região. Comentei sobre meu interesse em entender como a CIC se constitui como tal, tendo em vista que vários fatores contribuem para esse “Canhão”.

A possibilidade de pensar o Planejamento Estratégico (PE) veio imediatamente quando Diretor Dalberto começou a falar sobre isso. “É uma construção muito bonita, que as pessoas nem sabem o que é direito. Chega a me arrepiar”, dizia-me, mostrando os pelos arrepiados nos braços. Ele começou a me explicar que o PE foi construído a 240 mãos (120 pessoas), com várias ideias, demandas, necessidades e

contribuições. Todos os setores diretivos traziam informações sobre ameaças e oportunidades para trabalhar com a CIC, e o PE é justamente a materialização deste ideário. Sr. Dalberto saiu empolgadíssimo pela porta da sala, chamando-me para segui-lo. “Vem comigo”, e fomos ao corredor onde estava um quadro muito colorido, intitulado “MAPA ESTRATÉGICO 2018-2019. Com entusiasmo, ele me apontava os setores do mapa e comentava sobre cada um deles, dando exemplos do que era discutido sobre um dado assunto. No topo do mapa, estavam a missão (“O que buscamos”), e a visão (“Onde queremos chegar”), da CIC.

Meu propósito com este primeiro contato, como já dito, era definir o objeto da minha pesquisa a partir daqueles que trabalham e conhecem a rotina da CIC. Deste modo, evitaria pressuposições puramente especulativas, partindo para uma abordagem da concretude, da materialidade e das práticas de meus interlocutores. O caminho apontado pelo Diretor Dalberto para que eu pesquisasse o Planejamento Estratégico permitiria observar a construção de um dos artefatos da entidade, o Mapa Estratégico. Em seguida, o Diretor me encaminhou para Mônica, com quem eu conversara na semana anterior pelo telefone.

Sua sala fica na frente do corredor pelo qual eu havia entrado, em uma peça ampla com demais funcionários da CIC. Não nos conhecíamos pessoalmente, então foi uma grata surpresa quando sr. Dalberto nos apresentou: “Mônica, esse aqui é o Renan. Ele vai pesquisar sobre o Planejamento Estratégico da CIC, como foi pensar, as reuniões, tudo. Pode passar tudo para ele”. Por fim, me despedi do sr. Dalberto entregando um exemplar da revista *Horizontes Antropológicos*, como uma pequena retribuição por aquela dádiva.

A reunião com Mônica pareceu mais uma entrevista, onde ela quis me conhecer melhor e entender minhas motivações. Sua postura é extremamente polida, com um tom de voz amigável e uma linguagem corporal neutra. Durante a reunião, eu ficava atentando para a minha própria postura, buscando manter uma posição ereta na cadeira. Quando perguntado sobre como soube da CIC, disse que havia cadastrado meu currículo anos atrás no banco de dados da instituição, mas também comentei sobre meus interesses de pesquisa, relatando um resumo da minha trajetória. Depois disso, ela perguntou como cheguei em Caxias do Sul, já que sou de outra cidade, e expliquei como fui agraciado por uma bolsa em uma faculdade local, sobre minha formação e sobre como entrei na Antropologia. Nisso, falei a respeito de como pretendia desenvolver a dissertação, de forma conjunta com a CIC, escrevendo a partir dos

relatos e experiências, e fazendo devolutivas conforme os artigos forem sendo elaborados, trazendo às claras a postura de consentimento informado. Por fim, quis saber de mim sobre filiação partidária. Disse que não fazia parte de qualquer partido político e questionei o porquê da dúvida. Ela se desculpou pela forma que a pergunta foi posta e disse que a CIC é uma organização apartidária e, caso eu fosse afiliado a algum partido, eu teria posse de informações sigilosas e estratégicas da CIC. Ademais, ela arguiu que “as pessoas que vêm para cá são encaminhadas por empresas associadas, e não é o teu caso. Por isso a pergunta”. Aproveitei o momento para oferecer um acordo de confidencialidade, de modo a garantir uma plena colaboração com a CIC, assunto que levaria para a diretoria. Ao fim da reunião, Mônica me falou que estava muito empolgada com meu projeto, e que possuía grandes expectativas sobre o que poderia ser desenvolvido na dissertação, com um entusiasmo que pode ser visto nesta fala:

As pessoas não conhecem tão bem a CIC. Acham que é um ambiente das elites locais. Até poderia ter sido assim nas origens, com o Eberle, Randon, Guerra [*sobrenomes de famílias que possuem negócios na cidade*], mas não é mais assim, é para todos os empresários. Afinal de contas, as ações do Planejamento Estratégico também beneficiam o pequeno empresário. E este é o grande objetivo da CIC, permitir que as empresas se mantenham abertas. Eu fico muito feliz, de verdade, por ver que a CIC desperta interesse das pessoas. Que há pesquisadores querendo entender como funciona nossa cultura organizacional. Eu fico muito feliz de ver que meu trabalho traz resultados para a sociedade.

Após esta primeira reunião, mantive contato com a CIC através de Mônica, pessoa que, indubitavelmente, é uma autoridade a respeito do funcionamento da instituição. Pouco tempo depois, houve a confirmação do encontro seguinte, com a solicitação de uma carta de recomendação da UFRGS, que enviei rapidamente com o auxílio de meu orientador. Esta segunda reunião foi muito produtiva, de modo que, ao longo de quatro horas, Mônica detalhou o processo do Planejamento Estratégico, iniciando sua fala sobre a própria CIC, retomando o histórico centenário da entidade, as motivações de Bersani, as transformações sociais e organizacionais. Em seguida, passamos pelo estatuto da CIC, conversamos sobre a cultura organizacional e sobre as eleições internas, já que estas são marcadas pela discussão do PE. Também discutimos as técnicas, ferramentas e andamento das reuniões para a elaboração do Mapa Estratégico, bem suas aplicações. Por conta da minha bagagem adquirida pelo MBA, este encontro foi bastante frutífero, pois já dominava boa parte do vocabulário mobilizado por Mônica.

Durante a conversa, Mônica me apresentou dados estratégicos, como valores monetários e temas mais sensíveis, mas que não foram registrados em áudio pela relação de confidencialidade. Ao longo do período do mestrado, continuamos conversando sobre a escrita deste texto, para verificar se ela estava de acordo com o pensamento da CIC. Tenho em mente que a relação de confiança estabelecida tem a ver com minha não filiação partidária e com o suporte institucional da UFRGS, determinando que este é um trabalho de interesse estritamente acadêmico.

Esta dissertação está desenvolvida em três capítulos. O primeiro capítulo versa sobre conceitos teóricos em que me apoio para pensar no tema da “cultura” empresarial, que permeará toda a dissertação. No segundo capítulo, discute-se sobre as memórias da CIC a partir de dois Livros comemorativos da entidade, ambos escritos por professoras da Universidade de Caxias do Sul. O terceiro capítulo é dedicado ao processo de revisão do Planejamento Estratégico, quando o Mapa Estratégico é elaborado, onde a entrevista feita com Mônica será a principal fonte argumentativa.

## 1 PRODUÇÃO DISCURSIVA E CULTURA EMPRESARIAL

O argumento que pretendo discorrer neste capítulo é sobre como a CIC é uma instituição onde convergem diversos circuitos de interesse comum da comunidade empresarial caxiense. Pelo engajamento dos colaboradores<sup>2</sup> nas diversas atividades promovidas pela organização, existe uma produção sua própria cultura empresarial, sendo esta materializada em artefatos e eventos que possibilitam a atuação junto à entidade e suas formas discursivas. Desta forma, a CIC se pensa através das pessoas que nela se envolvem, utilizando instrumentos construídos para tal. Meu interesse nesta pesquisa são dois tipos de artefatos: os Livros comemorativos do centenário da entidade<sup>3</sup>, e o Mapa Estratégico que é redefinido a cada biênio, logo após a eleição da Presidência Executiva da CIC, composta por um Presidente e três vices (PREVI)<sup>4</sup>, um para cada setor econômico contemplado pela entidade (indústria, comércio e serviços).

Estas duas modalidades de artefatos concretizam diversos elementos oficializados em documentos que regulam a entidade, tornando tangível este ideal de instituição. Enquanto os Livros tratam da memória institucional, mostrando como a CIC se constituiu através das décadas, o Mapa Estratégico possui uma validade de 24 meses, referente ao mandato da PREVI que fará a gestão da entidade, dispondo as metas e Planos de Ação que o público interno deverá tomar durante o biênio. Deste modo, ainda que o Estatuto Social e o Código de Conduta Ética que regem a CIC possam ser referidos pelos funcionários, aqueles que estão de fora têm acesso imediato aos Livros e ao Mapa Estratégico, ambos de fácil alcance aos colaboradores e ao público geral. Pela leitura e manuseio destes artefatos, é possível encontrar elementos de um modelo institucional sobre a qual a CIC é projetada, cujas relações seriam orientadas

---

<sup>2</sup> Faço uma distinção metodológica entre público interno e colaboradores. Enquanto os primeiros são aqueles que têm algum vínculo laboral com a CIC (funcionários, estagiários, temporários, diretores departamentais e os membros dos conselhos), *colaboradores* abrange todas as pessoas e empresas que se envolvem no cotidiano da instituição. Logo, entre os colaboradores estão, além dos membros do público interno, fornecedores, empresas associadas, representantes do governo e tantas outras figuras que possam se envolver na entidade.

<sup>3</sup> De modo a facilitar a leitura, utilizarei a palavra em letra capital (Livros) para referenciar estas duas publicações.

<sup>4</sup> O neologismo PREVI tem sua etimologia da união das primeiras sílabas de “*presidência*” e “*vice*”. É um termo utilizado na CIC para referenciar a chapa eleita para liderar a instituição dentro do Conselho Executivo, ou seja, o Presidente e os três Vice-presidentes. As diretorias estão vinculadas ao Conselho Executivo e, à exceção do Diretor Executivo, todos os cargos de Conselhos (bem como diretores) são voluntários e sem remuneração.

por valores presentes na constituição da entidade. Por exemplo, o Guia de Conduta Ética (CIC Caxias do Sul, 2018) possui um glossário com definições sobre *Ética* (“Diretrizes pessoais e sociais de boa conduta que se aplicam a indivíduos, grupos ou organizações”) e *Conflito de Interesses* (“Toda e qualquer prática ou ato que seja incorreto, injusto, imoral, ou ilegal, ou que se sobreponha aos interesses da CIC e da comunidade”). Além disso, a existência da CIC é pensada em propósitos que estão registrados na sua documentação oficial, vide Quadro 1.

Quadro 1: Finalidades e Premissas da CIC

<b>FINALIDADES (art. 2 do Estatuto Social)</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>I. Congregar pessoas jurídicas da indústria, comércio e serviços que exerçam atividade empresarial;</li> <li>II. Congregar, por meio de convênios, Sindicatos Econômicos (patronais) e Associações Empresariais;</li> <li>III. Defender os interesses da classe empresarial e, em especial, os de suas associadas, promovendo medidas favoráveis à defesa da livre iniciativa e da empresa privada, como base do desenvolvimento;</li> <li>IV. Colaborar com o Poder Público nos atos pertinentes ao livre exercício das atividades empresariais, em todas as suas atividades;</li> <li>V. Promover o aprimoramento de técnicas empresariais;</li> <li>VI. Participar de outras entidades, conselhos e associações de interesse social, educacional e comunitário;</li> <li>VII. Promover, no país e no exterior, o município de Caxias do Sul, a Região Nordeste do Estado e os estabelecimentos, produtos e serviços aqui produzidos;</li> <li>VIII. Manter intercâmbios e realizar convênios com entidades afins, empresas privadas e institutos educacionais e tecnológicos, nacionais ou internacionais;</li> <li>IX. Orientar suas associadas em questões técnicas, administrativas e jurídicas;</li> <li>X. Promover atividades de interesse da classe empresarial;</li> <li>XI. Editar e distribuir revistas informativas de cunho empresarial e boletins técnicos para uso de suas associadas;</li> <li>XII. Promover cursos, seminários, congressos e atividades culturais e artísticas.</li> </ol>	<p style="text-align: center;"><b>PREMISSAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• O relacionamento entre a CIC e seus públicos interessados deve respaldar-se na confiabilidade, no senso de justiça, no respeito mútuo, na valorização do ser humano, na transparência, na motivação e no compartilhamento de responsabilidades.</li> <li>• As atitudes devem ser isentas de preconceitos ou discriminação.</li> <li>• As políticas da CIC devem ser cumpridas.</li> </ul>

Fonte: Estatuto Social (2007) e Guia de Conduta Ética (2018) da CIC.

Por estas razões, há uma normatização de como as relações da – e na – CIC devem ser desempenhadas, ou seja, com Ética e evitando Conflitos de Interesses. Assim, na medida que colaboradores reiteram estas práticas, a CIC ganha robustez e legitimidade que podem, por sua vez, serem registrados em seus artefatos. Müller (2006), em sua etnografia na bolsa de valores, aponta como esta instituição funciona sobre um imaginário daquilo que é um mercado ideal, sendo “a expressão concreta

de um modelo de relações a partir do qual a sociedade capitalista contemporânea está estruturada em termos econômicos, sociais e também simbólicos” (Müller, 2006, p. 11). Para além disso, a bolsa de valores pode ser considerado um mercado ideal “na medida em que os princípios constituintes desse modelo ideal estão presentes na definição oficial dessa instituição, bem como nas normas que regem seu funcionamento” (Müller, 2005, p. 160). Visto que a CIC possui tanto um Código de Conduta Ética quanto um Estatuto Social que delimitam as atividades da entidade, sugiro a possibilidade de encará-la como uma instituição exemplar. A produção discursiva da CIC é uma forma de estabilizar as relações entre seus colaboradores e a sociedade cariense, de modo que sua “cultura” empresarial ordena e classifica os valores da instituição ao mesmo passo em que os artefatos materializam e possibilitam o engajamento no cotidiano empresarial.

### 1.1 “ESPÍRITO” E “CULTURA” EMPRESARIAL

Em primeiro lugar, é necessário delimitar o conceito de *cultura*, em especial, *cultura empresarial* que mobilizarei ao longo da dissertação. Ortner (2007) levanta questionamentos a respeito das problemáticas de utilizar o termo “cultura” como uma categoria planificadora, ou seja, que oculta os complexos feixes de relações que atravessam os sujeitos, restringindo populações a um único adjetivo (como os Nuer, os Trobriandeses, os Azande, os Balineses...). Contudo – e aqui reside sua potência – utilizar *cultura* como um “corpo de símbolos, significados, *ethos* e visão de mundo relativamente coerente e, ao mesmo tempo, entender tais significados como ideológicos e/ou como parte das forças e processos de dominação” (Ortner, 2007, p. 383) abre espaço para operacionalizar sua flexibilidade semântica.

Destarte, por ser um conceito que formaliza e envolve processos, julgo pertinente o conceito de cultura com aspas de Carneiro da Cunha (2017). Ao discutir os conflitos dos Krahô sobre patentes e direitos de uso de produtos nativos, como a secreção do Kambô e Honi, a antropóloga levanta questões sobre limitações que a conceituação legal da biodiversidade enquanto bem cultural poderia afetar as populações autóctones. Como solução metodológica, ela sugere aspar os conceitos, encapsulando de forma analítica: “raça”, “trabalho”, “dinheiro”, “cultura”. Sobre este último, “‘cultura’ tem a propriedade de uma metalinguagem: é uma noção reflexiva que de certo modo fala de si mesma” (Carneiro da Cunha, 2017, p. 351).

Estendendo esta sugestão para o contexto desta dissertação, “cultura” empresarial é um termo que passa a ser mobilizado pelos membros da CIC a partir da década de 1990, quando a entidade começa a ser pensada por meio das ferramentas de Qualidade Total, em especial, através do Planejamento Estratégico. A “cultura” empresarial, assim proposta, é uma amálgama de éticas, linguagem, condutas profissionais e outras lógicas determinadas pela CIC e que seus colaboradores se engajam nas atividades da entidade. Há uma certa analogia entre a “cultura” e o “espírito”, igualmente aspado, conforme aparece em *A ética protestante e o “espírito” do capitalismo* (Weber, 2010). A ênfase do “espírito” do trabalho de Weber era identificar o aspecto cultural do capitalismo, como uma conduta de vida (Pierrucci, 2010), buscando compreender a correlação entre o modelo capitalista de produção e a ética protestante, procurando certas afinidades entre ambos. É neste cenário que Weber apresenta o “espírito” (sempre entre aspas) do capitalismo moderno como “a disposição que *nas raias de uma profissão* de **forma sistemática ambiciona o ganho legítimo e racional** [e que] a empresa capitalista encontrou nela sua força motriz espiritual mais adequada” (Weber, 2010, p. 57, itálico no original, ênfase acrescido).

Seu argumento ganha força ao contrastar as diferenças nas formações entre protestantes e católicos: estes buscando uma formação humanística, ou “mais nobre”, e aqueles com formações mais alinhadas às finalidades burguesas, como gestão, contabilidade e trabalhos “menos nobres”. De acordo com Weber (2010), esta diferença reside em um inculcamento religioso, ou seja, a forma de confissão justificaria uma ou outra escolha profissional, agindo como uma razão prática. Este traço deve ser observado em harmonia das conjunturas históricas e sociais, pois a recusa da materialidade mundana pelo catolicismo é uma das críticas do protestantismo. Assim, o “espírito” do capitalismo reside na geração de riqueza, e não na sua manutenção ou acúmulo – mas este, além de legítimo, seria uma prova da predestinação e uma consequência do trabalho ascético, não apenas a razão de ser do trabalhador.

Há certas limitações de uma aplicação literal da hipótese weberiana, especialmente em um local do tipo em que a CIC se encontra: uma região de imigração italiana e católica<sup>5</sup>. Em *A ética protestante (...)*, Weber (2010) argumenta que há quatro

---

<sup>5</sup> Uma das consequências destas duas éticas de trabalho (católica e protestante) é a postura a respeito do salário. De acordo com Weber, católicos raciocinam sobre a quantidade mínima a trabalhar para receber a mesma quantia, ou seja, haverá mais produção se o salário for menor. Já os protestantes

aspectos da ética protestante que justifica tal disciplina de trabalho: (1) materialização dos frutos da predestinação divina; (2) o crescimento da comunidade; (3) menos tempo ocioso; e (4) uma ética de trabalho ordenada: “Não o trabalho em si, mas o trabalho profissional racional, é isso exatamente que Deus exige” (Weber, 2010, p. 147). Na hipótese weberiana, o surgimento do capitalismo foi possível pela existência de um tipo de trabalhador com afinidades a tal sistema econômico, em especial a disposição para trabalhar pautado pela racionalidade, que possibilitou “a gênese dessa racionalização está em determinados conteúdos da fé religiosa. Dessa maneira, um nexos entre o *ethos* econômico capitalista e a ética racional protestante poderá ser considerado” (Kanaan, 2013, p. 76). Em contraponto, Kanaan (2013) argumenta que a região da Serra Gaúcha é um local de formação católica, uma postura religiosa que “segundo Weber tem como princípios exatamente aqueles que inibiriam o aparecimento do capitalismo” (Kanaan, 2013, p. 76), mas habitado por pessoas que “valorizam o trabalho, são detentores de mentalidade propícia para o trabalho capitalista” (Kanaan, 2013, p. 13). Sobre tal contraste imediato, há uma outra ética de trabalho que não a religiosa, mas que é tão efetiva quanto o protestantismo weberiano para engajar no capitalismo existente na Serra Gaúcha.

Neste horizonte, o que interessa para nossa discussão é termos em mente que o “espírito” do capitalismo não é algo atrelado a um tipo de ética religiosa, mas sobre a forma como as pessoas se envolvem neste modelo econômico, em especial em possibilidades de contextos em que o ganho monetário não seja o único motivador. Noutros termos, e recuperando Pierrucci (2010), proponho pensar “espírito” do capitalismo como sua “cultura”. Tal aproximação é necessária para a mobilização das justificativas.

Partindo do princípio que a “cultura” capitalista é um conjunto de valores e atributos simbólicos, compreende-se que ela possui uma série de elementos que compõem as relações dos sujeitos imbricados, ou seja, é “um imenso cosmos em que o indivíduo já nasce dentro e que para ele, ao menos enquanto indivíduo, se dá como

---

não se preocupam a respeito de como ganhar o salário de costume com o mínimo de esforço *enquanto estão trabalhando*, e o motivo disto é a “vocação”, expressa na responsabilidade e foco na realização das tarefas. A vocação se propõe a ser transcendental, e não material, pois esta é a Grande Obra divina, a “missão” de uma determinada pessoa na Terra. Sob o discurso protestante, a racionalização da vocação torna o trabalho um fim em si mesmo. Além disso, como todo trabalho é sagrado, qualquer pessoa pode saber se está cumprindo sua vocação, se seu trabalho render frutos. Logo, não se trabalha pelo lucro, mas para obter uma indicação da predestinação religiosa.

um fato, uma crosta que ele não pode alterar e dentro da qual tem que viver” (Weber, 2010, p. 48). A consequência desta definição weberiana de “cultura” é sujeitar os indivíduos a certas normas de ação desta cosmologia que, no caso do “espírito” capitalista, está relacionado com os processos econômicos vigentes.

Entretanto, como há mudanças e transformações culturais e por ser um sistema de produção que se renova ao longo de vários ciclos, o capitalismo com afinidades protestantes alemães estudado por Weber não é o mesmo modelo econômico do século XXI encontrado no RS. Como aponta Appadurai (2017), o capitalismo transforma seu “espírito” constantemente, de modo que não devemos encará-lo “como uma máquina que se perpetua a si mesma após um momento ético inicial” (Appadurai, 2017, p. 41, minha tradução)<sup>6</sup>, mas o que ocorre são mudanças nas formas discursivas para justificar o engajamento no “espírito” e das éticas de trabalho. O nexos destes dois elementos – *ética* e *espírito* – é a incerteza imanente no capitalismo (Appadurai, 2017). As dúvidas em relação ao futuro fundamentam um “pensamento mágico” foi um empecilho para o surgimento do capitalismo, cuja solução foi a racionalidade presente na ética protestante. Em pesquisa preliminar sobre “magia” na obra de Weber, Appadurai sugere que o termo “se referia a um tipo de confiança irracional em um procedimento técnico para lidar com problemas ligados com o mal, a justiça e a salvação” (Appadurai, 2017, p. 42, tradução minha)<sup>7</sup>.

## 1.2 JUSTIFICAÇÃO, CRÍTICAS E PROVAS

O engajamento neste “espírito” também passa por mudanças na medida em que as próprias formas discursivas e práticas de trabalho se atualizam e, desta forma, as justificações de engajamento também se modificam. Tomo esta linha de raciocínio das obras de Boltanski e Thévenot (1999, 2006), em que os autores propõem o que chamam de sociologia da crítica. Em linhas gerais, é possível avaliar as relações sociais a partir das justificativas de ação, sendo que tais justificativas são evidenciadas perante a crítica daqueles que estão descontentes com a situação.

De forma metodológica, Boltanski e Thévenot (1999) apresentam a *cit * como uma forma de ordenar diversos tipos de discursos e justificativas, que seriam modelos

---

<sup>6</sup> No podemos darnos el lujo de ver el capitalismo como una máquina que se perpetua a si misma luego de un momento ético inicial.

<sup>7</sup> [...] El término “magia” se referia a un tipo de confianza irracional en un procedimiento técnico que apuntaba a manejar problemas asociados con el mal, la justicia y la salvación.

comuns com certas ordens de economias de grandeza, ou seja, valores compartilhados por quem estiver presente em uma determinada *cit  *<sup>8</sup>. Estes valores de grandeza mudam de acordo com cada *cit  *<sup>9</sup>, podendo ser identificadas pelas justificativas mobilizadas para a sua continuidade. Tais justifica  es, por sua vez, surgem mediante testes e críticas daqueles que estejam descontentes com o *status quo*, o que “produz uma tensão, uma vez que as pessoas são iguais quanto a seu pertencimento    humanidade, mas dispostas dentro de uma hierarquia de acordo com um dado princípio ordenador” (Boltanski e Thévenot, 1999, p. 367, minha tradu  o).<sup>10</sup> Esta    a proposta das Economias de Grandeza, da qual    possível examinar o vigor das *cit  s* através de suas justifica  es (Boltanski e Thévenot, 2006). Estas *cit  s* possuem seus próprios modos e avalia  o de grandeza, tipos de informa  es relevantes, modo de rela  o entre as pessoas e o tipo de testes a serem feitos. Os testes de grandeza são uma forma de visibilizar as justifica  es pois elas tateiam o bem comum via uma gramática específica.

Este repertório das justificativas pode ser mobilizado sempre que houver necessidade de reificar as forças de legitimidade de engajamento no “espírito”, tanto para proje  es quanto nas afirma  es internas. O movimento oposto    feito pelas críticas, e tais contrapontos afetam a autoridade de uma *cit  *, podendo causar transforma  es de suas gramáticas, mantendo-as atualizadas ou substituindo uma arquitetura de *cit  * por outra. Luc Boltanski e   ve Chiapello (2009) demonstram como estas mudanças ocorrem dentro das lógicas de engajamento do capitalismo, apontando a transi  o de uma “*cit  * industrial” para um *novo* “espírito” do capitalismo, ou seja, aquilo que os autores identificam como a “*cit  * por projetos”.

---

<sup>8</sup> A palavra francesa “*cit  *” pode ser traduzido por “cidade”, tal qual aparece na tradu  o de “*O novo espírito do capitalismo*”, obra de Boltanski e   ve Chiapello (2009). Por outro lado, a obra de Boltanski e Thévenot (2006) que utilizo nesta disserta  o traduz “*cit  *” como “*world*” – “mundo” em inglês. Por conta destas duas possibilidades de tradu  o, sempre utilizarei a palavra francesa quando mencionar este conceito.

<sup>9</sup> Em *On justification* (Boltanski e Thévenot, 2006), estão as *cité* Inspirada, Dom  stica, da Fama, C  vica, Mercantil e Industrial. Em *O novo espírito do capitalismo* (Boltanski e Chiapello, 2009),    apresentada a *cité* por Projetos.

<sup>10</sup> The attempt to make explicit these requirements, common to different orders, led us to make explicit a common model (*modèle de cité*) shared by all orders of worth and which explains the possibility of shifting from one to the other or of building compromises. The presence, in the core of the model, of two different basic constraints - first, a constraint of common humanity and, second, a constraint of order - yields a tension, since persons are equal with regard to their belonging to humanity while being placed within a hierarchy according to a specific principle of order.

Enquanto a definição de “espírito” do capitalismo em Weber está sustentada na ética racional do protestantismo, Boltanski e Chiapello aprofundam o conceito em dois *corpora* de textos empresariais publicados na França nas décadas de 1960 e 1990 e, com isto, traçando as mudanças discursivas que justifiquem o “espírito”, ou seja, o engajamento<sup>11</sup>. Em uma definição mínima que dialoga com os termos weberianos, o capitalismo é “a exigência da **acumulação ilimitada** do capital por meios **formalmente** pacíficos” (Boltanski e Chiapello, 2009, p. 35, ênfase adicionado). Além disso, o capital só cresce em circulação, retroalimentando o sistema. Na mesma toada, os autores definem minimamente a figura do capitalista como “qualquer um que possua um excedente e o invista para extrair um lucro que venha a aumentar o excedente inicial” (Boltanski e Chiapello, 2009, p. 36). Este modelo econômico também é caracterizado pelo emprego assalariado, de onde surge a força de trabalho necessária para sustentar a economia.

Ainda que seja encarado como um modelo pacífico, Boltanski e Chiapello consideram o capitalismo como um sistema absurdo, pois os assalariados ficam sem o fruto de seu trabalho e os capitalistas buscam um enriquecimento *sem fim* (interminável e sem finalidade). Por conta disto, são necessárias justificativas para as ações feitas neste “espírito”, nesta “cultura” de acumulação. Maiores salários ou rendimentos são no máximo, na leitura dos dois, “um motivo para ficar num emprego, mas não para empenhar-se” (Boltanski e Chiapello, 2009, p. 39). É necessário um envolvimento pessoal, uma “ideologia que justifica o engajamento no capitalismo” (Boltanski e Chiapello, 2009, p. 39). Tal ideologia é o “espírito” do capitalismo: “o conjunto de crenças associadas à ordem capitalista que contribuem para justificar e sustentar essa ordem, legitimando os modos de ação e as disposições coerentes com ela” (Boltanski e Chiapello, 2009, p. 42).

Este “espírito” do capitalismo é mutável conforme o tempo e o espaço. Uma das principais fontes para estas transformações são os críticos do capitalismo que, ao apontarem as falhas do sistema, forçam capitalistas (num sentido *lato*) a mudarem as justificativas de engajamento. Para que sejam fortes, as críticas devem “esclarecer os pontos de apoio normativos que [as] fundamentam, especialmente quando confrontada com as justificações que aqueles que são objeto da crítica dão de suas respecti-

---

<sup>11</sup> Por isso o título do livro: *O novo espírito do capitalismo*.

vas ações” (Boltanski e Chiapello, 2009, p. 62). As críticas afetam o “espírito” do capitalismo de três maneiras: (1) causando sua renovação, deslegitimando a ideologia anterior ao retirar a eficácia, (2) incorporação dos valores pelos quais era criticado, e (3) pela refatoração os termos que compõem o “espírito”, modificando os modos de produção.

A autoridade de uma crítica é fundamentada pela sua prova, que é a justificativa e/ou as contradições do “espírito” do capitalismo expostas pelo crítico. Estas provas podem ser *de força* (de fato), ou *legítima* (de júri). A diferença entre ambas é que a segunda é racionalizada, enquanto a primeira depende apenas do impacto da realidade. As provas passam por um processo de destilação, onde os fatos e argumentos que a compõem são apurados, qualificando e dando consistência à crítica da qual ela significa. Como crítica e prova estão imbricadas uma à outra, a prova deve atacar aspectos de mesma natureza<sup>12</sup> de seu alvo, ou seja, da mesma fonte de arguição, para evitar a deglutição pela ideologia atacada.

As críticas podem ser de duas categorias: corretivas (reformistas) ou radicais (revolucionárias). Aquelas do primeiro tipo buscam a melhoria/correção da prova (problema-fonte da crítica). Já as da segunda classe procuram destruir a prova, cortando-a pela raiz. As críticas reformistas fundamentam-se na  *cité*, local onde estão as provas. As críticas radicais, por sua vez, são de proposições externas (utópicas). Estes aspectos podem limitar o alcance das críticas. Independente disso, o “espírito” do capitalismo se transforma em dois atos: a apresentação de novas formas de seus dispositivos, seguido de sua adaptação orientada pela crítica, que pode ocorrer em uma daquelas três formas já apresentadas. Outrossim, elas possuem dois níveis de expressão: (1) a razão que fundamenta a crítica, pois ordena a prova em justificativas; e (2) a emoção que é a força motriz, cuja ignição costuma ser um descontentamento com a prova. Ainda que a razão possa ser quebrada com argumentos, a emoção se mantém.

As críticas, contudo, possuem um limite na integração dos quatro aspectos do “espírito” do capitalismo, que são fontes de indignação para a produção das críticas, em uma única prova coerente: (1) a inautenticidade criativa que o capitalismo produz,

---

<sup>12</sup> Não se pode usar a arte para interpelar a força do dinheiro, nem usar o dinheiro para interpelar a força da reputação ou da inteligência, etc. Para ser não só forte, mas também grande, é preciso empregar a força de natureza conveniente à prova à qual se é submetido. Garantir a justiça de uma prova é [...] formalizá-la e verificar sua execução, para prevenir que ela seja parasitada por forças exteriores (Boltanski e Chiapello, 2009, p. 66).

(2) a opressão à autonomia que a subordinação salarial produz, criando (3) desigualdades e miséria sociais, pois o (4) egoísmo e oportunismo privilegiam os indivíduos ao invés das comunidades. Nisso, é possível classificar as categorias entre estéticas (que priorizam as três primeiras) e sociais (que priorizam as três últimas). O ponto de desencontro destas duas críticas diz respeito à individualidade, pois enquanto as críticas estéticas buscam um individualismo autêntico, as críticas sociais buscam resolver as antinomias entre as classes econômicas. Há uma disjunção entre as partes e o todo. Esta incompletude das críticas demanda uma renovação constante. Por fim, os autores apontam as transformações do “espírito” do capitalismo que não dependem da crítica, ou seja, surgem do próprio sistema. Estas transformações são causadas pela concorrência dos atores, ou pela falta de demanda resultado da recusa do consumo. Para estes casos, o “espírito” do capitalismo torna-se um mutante de si mesmo, num processo de destruição criativa, inovando seus métodos de ação e justificativas de engajamento.

### 1.3 INSTITUIÇÕES, DADOS E TEMPO

Conforme apresentado no início do capítulo, argumento que a CIC seja uma instituição onde se produz uma “cultura” empresarial que é mobilizada pelos colaboradores envolvidos na entidade – presidências, diretorias, funcionários, empresas associadas e outras pessoas. Estas mobilizações se dão em eventos, como Reuniões-almoço, seminários, cursos, consultorias e outras atividades que mobilizem certos conceitos de uma “cultura” empresarial, como “Ética”, “Qualidade”, e “Livre Iniciativa”. Neste sentido, Lordon (2015) sugere que as instituições são formas de agenciamento afetivo, ou seja, são ordenadoras afetivas das atividades intelectuais e práticas dos sujeitos que nelas se engajam<sup>13</sup> e, no caso da CIC, estes engajamentos ocorrem atra-

---

<sup>13</sup> O aparato teórico de Lordon é fundamentado em Spinoza. “Uma economia política espinosista entra nesse debate comportamental por intermédio do conceito de *conatus*” (Lordon, 2015, p. 56 ênfase no original). “*Conatus*” é traduzido por “esforço”, e é articulado na terceira parte de *Ética* (Spinoza, 2017), sendo apresentada como a potência de agir dos seres: “Cada coisa esforça-se, tanto quanto está em si, por preservar em seu ser” (Spinoza, 2017, pt. III, 6). A partir deste argumento, Lordon se apropria do conceito de *potência da multidão*, proposta em *Tratado Político* (Spinoza, 2009) como uma coletividade conativa “conduzida como que uma só mente” (Spinoza, 2009, cap. III, 2), para compor sua ideia de “instituição”.

vés de certos artefatos que permitem seus colaboradores a mobilizarem certos conceitos e categorias<sup>14</sup>. Portanto, é necessário vincular a ideia de instituições às coletividades que às compõem, contextualizando suas relações no tempo e espaço.

Trazer a ênfase do funcionamento institucional para as pessoas significa trabalhar com algum nível de cumplicidade do grupo para sua coesão, bem como as nuances de credibilidade e desconfiança que possam surgir. Douglas (2007) argumenta que a “solidariedade envolve indivíduos prontos para sofrer em benefício de um grupo mais amplo e sua expectativa de cada membro desse grupo faça o mesmo por eles” (Douglas, 2007, p. 15), de modo que tais laços sociais inculquem a ideia de lealdade no âmago das pessoas. Neste sentido, a arguição da antropóloga sobre o pensamento institucional aponta para a coletivização dos processos mentais, ou seja, das categorias de pensamento. Para tanto, a autora parte das interpretações de Durkheim (1978) e Fleck (2010), uma vez que ambos se complementariam. Em suas palavras: “Lutando como aliados, um de costas para o outro, cada um, com sua força, pode suprir a fraqueza do outro” (Douglas, 2007, p. 27–28). Assim, nesta metodologia Durkheim-Fleck proposta por Douglas para análise das instituições, a coesão social é orientada por conceitos mentais compartilhados.

Ainda que os dois autores se apoiem nos fenômenos cognitivos das pessoas que compõem uma coletividade, seus pontos de partida são distintos por conta de seus sujeitos de pesquisa e objetivos. A preocupação de Durkheim era fundar uma ciência, sendo necessário delinear um objeto de pesquisa claro: os fatos sociais. Durkheim (1978) os define como “toda maneira de fazer, fixada ou não, suscetível de exercer sobre o indivíduo uma coação exterior, que é geral no conjunto de uma dada sociedade tendo, ao mesmo tempo, uma existência própria, independente de suas manifestações individuais” (Durkheim, 1978, p. 93). Sobre a autonomia dos fatos sociais, Durkheim argumentou:

Esperamos ter definido exatamente o domínio da sociologia, domínio esse que só compreende um determinado grupo de fenômenos. Um fato social reconhece-se pelo seu poder de coação externa que exerce ou é suscetível de exercer sobre os indivíduos; e a presença desse poder reconhece-se, por sua vez, pela existência de uma sanção determinada ou pela resistência que o fato opõe a qualquer iniciativa individual que tenda a violentá-lo. No entanto, podemos defini-lo também pela difusão que tem no interior do grupo, desde

---

<sup>14</sup> Um exemplo de uso destas ferramentas são as matrizes SWOT e GUT (capítulo 0), que são mobilizadas pelos colaboradores durante o processo de revisão do Planejamento Estratégico. Estas matrizes são construídas a partir de informações fornecidas das diretorias, funcionários, e possuem um alinhamento categórico para que possam ser utilizadas pela CIC.

que, de acordo com as observações que fizemos, se tenha o cuidado de juntar como segunda e essencial característica de que ele exista independentemente das formas individuais que toma ao difundir-se (Durkheim, 1978, p. 91).

Nestes termos, a teoria durkheimiana é fundamentada neste objeto denso e capaz de operar pelos próprios meios. Este conceito, entretanto, já foi muito criticado por enfatizar o grupo social sobre os indivíduos, como se estivesse “invocar uma entidade mística, revestindo-o de poderes super orgânicos, autossuficientes” (Douglas, 2007, p. 24). Os laços sociais seriam formados “quando os indivíduos inserem em suas mentes um modelo da ordem social” (Douglas, 2007, p. 55). Considerando um “conjunto das crenças e dos sentimentos comuns à média dos membros de uma mesma sociedade [que] forma um sistema determinado que tem sua vida própria” (Durkheim, 1978, p. 40), a ideia de uma *consciência coletiva* permite operacionalizar de forma objetiva o funcionamento desta coesão social que, por sua vez, é resultado de uma solidariedade social derivada “do fato de um certo número de estados de consciência é comum a todos os membros de uma mesma sociedade” (Durkheim, 1978, p. 57).

A complementariedade da proposta de Fleck (2010) em que Douglas se apoia é o conceito de *coletivo de pensamento*. De forma semelhante a Durkheim, as considerações de Fleck apontam que uma correspondência cognitiva das pessoas é o que permite estabelecer os laços sociais. Contudo, os coletivos de pensamento lançam luz sobre como as pessoas afetam a produção destes consensos. Em seus termos:

Se definirmos o “coletivo de pensamento” como a *comunidade de pessoas que trocam pensamentos ou se encontram numa situação de influência recíproca de pensamentos, temos, em cada uma dessas pessoas, um portador do desenvolvimento histórico de uma área de pensamento, de um determinado estado do saber e da cultura, ou seja, de um estilo específico de pensamento*. Assim, o coletivo de pensamento representa o elo que faltava na relação que procuramos (Fleck, 2010, p. 82, ênfase no original).

Ao levar em consideração as potências das pessoas de compor e alterar os coletivos de pensamento, a abordagem de Fleck permite ponderar a respeito das forças que estabilizam e modificam estas coletividades na mesma medida que estes grupos afetam uns aos outros. Ao conciliar estas duas abordagens, a proposta de instituição de Douglas (2007) fornece um fôlego que equilibra as forças coercitivas estabilizadoras do social junto com a autonomia e capacidade de intervenção dos sujeitos.

Contudo, há um traço funcionalista nesta abordagem que deve ser ponderada para seu uso apropriado. Douglas (2007) ilustra o processo de composição dos coletivos de pensamento com a analogia de uma elite que, posicionada em um centro motriz, impõe sua visão sobre outros grupos:

Uma elite interna, de iniciados hierarquizados, existe no centro e a massa se localiza nas bordas. O centro é o ponto que põe tudo em movimento. As bordas adotam suas ideias num sentido literal e inquestionável; a ossificação ocorre exatamente aí (Douglas, 2007, p. 27).

Além disso, por serem contextualizadas pela história e local, os coletivos de pensamento têm um dinamismo ausente nas consciências coletivas. Porém, as pessoas estariam condicionadas: “O indivíduo nunca, ou quase nunca, está consciente do estilo de pensamento coletivo que, quase sempre, exerce uma força coercitiva em seu pensamento e contra qual qualquer contradição é impensável” (Fleck, 2010, p. 84). Este é um modelo onde sujeitos e coletividades estão em relação mecânica e rígida. Todavia, se pensarmos nestes coletivos de pensamento enquanto polos por onde conceitos, símbolos, e conceitos que compõem uma “cultura” orbitam, então temos um ambiente onde influências são geradas e relações são produzidas.

É nesta intersecção que uma instituição se localiza. Ao fornecer os alicerces que fundamentam as convenções de suas legitimidades, as instituições organizam e classificam informações, possibilitando que certas decisões, em detrimento de outras, sejam tomadas pelas pessoas que compartilham daquelas coletividades. Desta forma, o consenso e a legitimidade institucionais se dão pelo envolvimento constante das pessoas, e quanto mais cooperativo, maior o consenso entre as partes: “Uma orquestra pode mesmo ser vista a partir do trabalho de instrumentos isolados, sem consideração pelo sentido e pelas regras de colaboração?” (Fleck, 2010, p. 149)<sup>15</sup>.

---

<sup>15</sup> As organizações empresariais e orquestras são muito distintas sobre forma, sujeitos, conceitos, “culturas”. Ainda assim, pela abordagem de Douglas (2007), são possíveis algumas analogias: a PREVI atuaria como maestro, o público interno seriam os músicos da orquestra, demais colaboradores a plateia, com as ações sendo realizadas em concerto. Em sua etnografia da Orquestra de Câmara Theatro São Pedro, Guilherme Bartz (2018) faz ponderações sobre as dinâmicas de como um indivíduo se mescla à coletividade. Em suas palavras: “Tocar numa orquestra, mais do que expressar emoções de forma individual, é sentir-se como parte de um grupo que expressa as *mesmas emoções*, trabalhando num único sentido. Ao fundir-se nessa multidão representada pela orquestra, e ao ‘afinar’ seus sentimentos e sensações com os colegas por meio da atividade musical, o indivíduo acaba se dissolvendo no grupo, anulando-se em alguma medida, mas com o intuito de compor uma *unidade coesa* mais extensa” (Bartz, 2018, p. 106, ênfases no original).

#### 1.4 PERFORMANCE E ARTEFATOS<sup>16</sup>

Parte do cotidiano institucional é a elaboração de dados e informações que podem ser utilizadas para classificar e produzir categorias. Douglas (2007) aponta sobre como as informações são importantes para a premeditar e regular o futuro: “A experiência passada é encapsulada de tal modo a agir como um guia daquilo que se deve esperar do futuro. Quanto mais amplamente as instituições abrigam expectativas, mais elas assumem o controle das incertezas” (Douglas, 2007, p. 57). No caso da CIC, tanto as atas de reuniões usadas nos Livros comemorativos (como será demonstrado na seção 2.2 desta dissertação), quanto os *feedbacks* e relatórios produzidos através de dispositivos do Planejamento Estratégico (vide seção 3.2), constituem informações que permitem ordenar ideias e guiar a tomada de decisões na entidade

A elaboração e o uso destas informações pelos colaboradores da CIC fundamentam o engajamento das pessoas na entidade e, na medida que estas informações fazem referência a eventos, elas podem ser manifestas em artefatos que possibilitam a performance da “cultura” produzida pela CIC. São necessárias algumas considerações sobre este argumento. Sobre o aspecto da performance, tomo por referência as discussões de agenciamentos mercantis de Callon (2013, 2016), ao mesmo tempo de opero com as ideias de Strathern (2014) e Meyer e Houtman (2019) para pensar aspectos da criação e uso de artefatos e objetos.

Artefatos são a materialização de eventos, de acordo com o raciocínio de Strathern (2014). Seu argumento é que imagens condensam os contextos que foram registradas, e o mesmo ocorre com outros artefatos, uma vez que “as pessoas não precisam (...) ‘explicar’ imagens desse tipo fazendo referência a eventos fora delas: as imagens ‘contém’ os eventos” (Strathern, 2014, p. 211). Por conseguinte, a troca de bens e objetos possui uma carga de significados devido à teia de eventos e moralidades que as sustentam, reforçando suas singularidades.

A discussão dos artefatos passa pelo debate dos objetos, das coisas. Uma das problemáticas desta discussão é tratar de uma dualidade da materialidade *versus* “espiritualidade” (para aproveitar o termo de Weber), de modo que “privilegiar o abs-

---

<sup>16</sup> Parte da discussão desta seção foi apresentada em Grupo de Trabalho durante a XIII Reunião de Antropologia do Mercosul (Azevedo, 2019).

trato sobre o concreto reduz a cultura material (bem como palavras e gestos) a expressões de um significado subjacente ou ao status de ‘meros’ signos” (Meyer e Houtman, 2019, p. 89–90). No campo da antropologia das religiões, ver os fenômenos a partir dos objetos, tal qual proposta por Meyer e Houtman (2019), enfatiza como os usos das materialidades pelos diversos processos socioculturais criam um mundo tangível: são arquiteturas que constroem mundos, realidades e potências. Assim, segundo Meyer e Houtman:

O mundo não está ‘lá fora’ ou não é um ponto de referência que é representado através da significação (como nas abordagens saussureanas); em vez disso, a operação mesma de significação alcança seus próprios efeitos de realidade tangíveis e concretos (Meyer e Houtman, 2019, p. 90).

Esta é uma proposta que vai de encontro com as ideias de desencantamento do mundo, enfatizando a racionalização da religiosidade, sublimando os rituais para enfatizar os significados e das éticas. “Todas religiões de salvação sublimadas se concentraram apenas no significado, não na forma, das coisas e ações relevantes para a salvação. As religiões de salvação desvalorizaram a forma como contingente, como algo criado e distrativo do significado” (Weber, 1978, p. 341, tradução própria)<sup>17</sup>. No limite, esta abordagem assume que a materialidade é parte necessária para a experiência religiosa, pois os objetos mobilizam sensações nos indivíduos, mediando as experiências transcendentais<sup>18</sup>.

Por fim, os artefatos (e objetos) são as materialidades onde as performances ocorrem. Parto da ideia de Callon (Callon, 2016), em que os mercados podem ser analisados a partir das mercadorias negociadas. Assim, observar os mercados a partir da passividade<sup>19</sup> dos bens, uma vez que eles podem ser passivos (controláveis e previsíveis) e ativos (instigam, tomam parte e causam ações) nos circuitos mercantis (Callon, 2013, 2016). Deste modo, os agenciamentos mercantis tratam bens e serviços

<sup>17</sup> All sublimated religions of salvation have focused upon meaning alone, not upon the form, of the things and actions relevant for salvation. Salvation religions have devalued form as contingent, as something creaturely and distraction from meaning.

<sup>18</sup> Em sua pesquisa junto ao movimento de jovens da Igreja Brasa de Porto Alegre, chamada de Brasa Church, Taylor Aguiar (2018) utiliza os conceitos de Meyer para compreender as sensibilidades das músicas executadas durante os cultos. Em suas palavras: “Meyer entende os processos de mediação de uma perspectiva das mediações sociais, operando para além do nível tecnológico. Partindo dos debates sobre a natureza mediada da vida social, ela entende que as mídias agem afetando e moldando o conteúdo que transmitem, ao invés de servirem como ferramentas de transmissão ou ‘intermediários’” (Aguiar, 2018, p. 109).

<sup>19</sup> Callon propõe observar a simultânea atividade e passividade dos bens no mercado, cunhando o termo *passiv(ac)tion*, no qual traduzo como *passividade*.

como processos que articulam os diversos campos e planos *por meio* deles, e não *sobre* eles. Assim, estes objetos e artefatos dão forma às “culturas”, delimitando as atividades do que a partir do próprio objeto.

Trazendo esta discussão para o ambiente da CIC, a entidade é animada no cotidiano através dos diversos materiais que circulam nas salas e escritórios da organização. Enquanto objetos dotados de sentido em referência a outros eventos, os artefatos são construídos e estão em uma categoria *sui generis*. Quero ilustrar o funcionamento destes artefatos no contexto empresarial a partir de minha experiência em uma Reunião-Almoço, o evento mais habitual e conhecido da CIC. Na página inicial do site, há uma seção com a data e convidado do próximo acontecimento com o texto “Assista palestras relevantes e faça contato com empresários da região”. No documento *Perfil institucional da CIC*, há uma seção dedicada à Reunião-Almoço:

Com a proposta de levar à discussão temas de relevância do cenário econômico, político e social do País e do mundo, a CIC realiza às segundas-feiras, exceto nos meses de janeiro e fevereiro, as tradicionais Reuniões-almoço.

Para cumprir com este objetivo, convida renomados palestrantes, que transmitam sua experiência e conhecimento, **transformando o almoço em um momento para a troca de informações e possibilitando aos empresários a formação de uma rede de negócios** (CIC Caxias do Sul, 2019a, p. 10, ênfase adicionado).

O evento possui dois momentos: a recepção, e a palestra de convidados. Durante a recepção, iniciada às 11h30, os participantes devem se apresentar no saguão da CIC para o pagamento do ingresso, onde há uma fila destinada às pessoas de empresas associadas e uma segunda para demais sujeitos, funcionários de não-associadas, profissionais autônomos, professores e estudantes. Em seguida, os presentes se deslocam para o local do evento, o Restaurante SICA, que fica de portas fechadas até ao meio-dia. Neste interstício, há um ambiente de confraternização, regado com vinhos e sucos de uva produzidos na região. Este momento é dedicado para o *networking*, sendo estimulado que os presentes dialoguem entre si, onde as pessoas se cumprimentam, conversam e trocam cartões. Além dos vinhos e sucos, também são servidos *hors d'oeuvre* nas mesas centrais do salão em frente ao restaurante. As conversas entre desconhecidos podem ocorrer depois de um aceno com o olhar, ou quando faz uma pergunta sobre o tema daquela palestra para saber a opinião da outra pessoa. Ainda que vão solitários, sem conhecer outras pessoas ali presentes, também comparecem os frequentadores assíduos, que falam alto e gargalham

em círculos de empresários de alto quilate. Finalmente, também são vistos quem vá com seus colegas de trabalho ou clientes. Em minhas observações, estes últimos não vão com a intenção de conhecer quem são os outros presentes, mas são receptivos com quem conversa com eles.

Quando o restaurante é aberto ao almoço e à palestra, as pessoas são conduzidas às mesas indicadas pelas coordenadoras, onde alguns lugares estão reservados numericamente, enquanto outros são destinados aos demais presentes. Há uma pequena cerimônia, onde o presidente da CIC faz um pronunciamento e outras pessoas comunicam eventos futuros e outras notícias da entidade. Em seguida, o palestrante inicia sua fala, que dura todo o almoço, cujo roteiro é composto por uma salada de entrada, um prato principal, sobremesa e café, sendo disponíveis bebidas derivadas de uva, tal como na recepção. Nas mesas sem reserva, os presentes se acomodam de forma mista, unindo desconhecidos a partilhar da refeição e possibilitando novos contatos, com trocas de cartões de visita.

Para este evento que apresento, levei uma dezena de cartões para estas dinâmicas. Durante a recepção, conheci um advogado que ficou curioso por um antropólogo interessado pelo ambiente empresarial. Em uma conversa franca, prontamente entreguei um cartão, que ele recebeu e retribuiu com o seu, inclusive se disponibilizando para uma eventual entrevista. Encerrada a recepção com a abertura do restaurante, fui orientado para me acomodar em uma das mesas não-reservadas, me sentando em uma mesa junto a quatro desconhecidos, uma executiva de contas de uma empresa de *softwares* com seus dois clientes e uma advogada. Esta prontamente distribuiu seus cartões para seus companheiros de mesa, apresentando a si e seus serviços legais. Em seguida, ela pediu que nos apresentássemos, e fizemos em ordem de proximidade da requerente, até que chegou à minha vez quando retribuí com meu cartão, me espelhando naquela que incentivou o fato. Observei que não houve tal correspondência dos outros presentes com a advogada, nem comigo. Após a refeição e finalizada a palestra, a advogada havia se despedido do grupo, e eu passei a dialogar com a executiva que estava ao meu lado. Depois de conversarmos por alguns minutos, ela me entregou seu contato no cartão de visitas, retribuindo o meu gesto anterior.

Este relato ilustra diversas dinâmicas para estabelecer relações profissionais durante o evento, pela justificativa do *networking* para estimular a troca de cartões de visitas. No primeiro caso, com o advogado durante a recepção, nós começamos a

conversar de forma amistosa e sem expectativas iniciais, sendo que a iniciativa de diálogo foi de meu interlocutor, e a entrega do primeiro cartão foi minha. Já na mesa do almoço, a advogada abriu o diálogo já entregando os cartões e solicitando que os outros se apresentassem, esperando uma devolutiva dos contatos que não ocorreu. Por fim, eu recebi o cartão da executiva depois que (1) eu entreguei meu contato e (2) engajei uma interlocução com ela.

A relação de dar, receber e retribuir se manifesta nestas dinâmicas. Retomando os conceitos de Mauss (2015), a doação dos presentes pressupõe uma relação de dívida com o doador, que se tornará o devedor ao receber outro presente. Contudo, a retribuição só é possível quando há o aceite da coisa dada. Traçando um paralelo com uma conversa, a primeira fala deve permitir uma resposta, estimulando um diálogo. Um “Como vai você?” produz uma lacuna na interação, de modo que o interlocutor que *recebe* a pergunta deve *retribuir* com uma resposta, alternando o protagonismo da fala para este respondente – que pode encerrar a prosa se decidir não *dar* uma nova pergunta para manter a conversa.

Uma interrupção neste ciclo impede a criação de laços, tornando o sistema de trocas inerte, voltando ao seu funcionamento quando é feita *doação* pela outra parte, ou seja, desequilibrando o sistema e recomeçando a dinâmica. No caso das trocas de cartões de visitas, a oferta do contato pressupõe a correspondência da outra parte, que pode ou não ser cumprida. Diferente da dinâmica maori, onde os presentes devem ser retribuídos para evitar o aprisionamento do *hau* do *taonga* (Mauss, 2015) e tornando aquele quem presenteia um credor, a devolutiva dos cartões de visita não é obrigatória, fazendo quem recebe o contato ter domínio sobre a situação, respondendo o gesto somente se for de interesse profissional, seguindo o cálculo da racionalidade neoliberal de um sujeito-empresário (Dardot e Laval, 2016). Desta forma, para que alguém vá a este tipo de evento no intuito de criar laços empresariais, deve-se traçar um plano de ação que possibilite uma dinâmica onde quem entrega o primeiro cartão não dependa da devolutiva de seu interlocutor. Ao tratar os outros sujeitos-empresários com franqueza e espontaneidade, como se fossem velhos amigos (vide aqueles sujeitos que mencionei acima), a retribuição do contato tende a ser legítima – justamente por esta não ser obrigatória, um interesse desinteressado (Lévi-Strauss, 2015). O equívoco da advogada na mesa da Reunião-Almoço foi forçar a troca dos cartões logo de início, sem estabelecer uma situação que ela tivesse o domínio para definir o andamento das apresentações e das permutas dos contatos. No

mesmo sentido, eu fui retribuído com os cartões pois as circunstâncias possibilitavam a troca: ao invés de *demandar pelos contatos*, os diálogos que me envolvi criaram uma *lacuna* onde era *necessária a entrega* do outro contato, da mesma forma que uma pergunta abre um espaço que deve ser preenchido com uma resposta.

A troca de cartões só é relevante para aqueles que buscam ampliar seus horizontes de parcerias profissionais. E, no caso de um momento como a Reunião-Almoço, o acontecimento passa a ter um sentido para quem estiver envolvido justamente por ser o momento em que a relação foi firmada com a troca dos cartões. Este sentido que é dado para o *networking* é uma racionalização do fato que o torna evento (Sahlins, 2003). Contudo, a troca dos cartões não garante a relação comercial ou profissional, mas sim o desvelar desta possibilidade, de modo que os pares de cartões *recebidos e retribuídos* é a materialização disto. Em suma, o sentido do *networking* é transposto para o cartão, que passa a ser um artefato de uma possibilidade, de um devir empreendedor, tendo uma atribuição de singularidade<sup>20</sup>.

O que caracteriza um cartão de visitas nestas Reuniões-almoço enquanto artefato é a sua troca em um evento de *network*. Por não ser adquirido por dinheiro, não é uma *commodity* comercial e impessoal (Appadurai, 2008; Kopytoff, 2008). Como sua troca aconteceu em uma situação dentro da CIC, uma organização voltada para o apoio empresarial, que promove tais eventos com a justificativa de apresentar palestras de interesse desta classe econômica, entre sujeitos de interesse semelhante, o cartão trocado remete a todos estes fatores e condensa em si a potência de efetivação de atividades profissionais futuras, que ocorrerá quando uma das partes decidir entrar em contato com a outra, possibilitando a produção do empreendimento, constituindo as redes de contato.

## 1.5 MEMÓRIAS E EXPECTATIVAS

Enquanto os cartões de visita circulam e criam sentidos a partir da manipulação de visitantes nas Reuniões-almoço e outros eventos, a CIC é produtora de seus

---

<sup>20</sup> A categorização das mercadorias entre *comum* e *singular* elaborada por Igor Kopytoff (2008) é justamente pelo tipo de relação das mercadorias com moedas de troca. Na sua definição, mercadoria é uma coisa que possui um valor de uso e possível de ser trocado numa transação por uma contrapartida de valor equivalente, de forma direta, por outra mercadoria, ou indireta, quando dinheiro entra em jogo. Assim, a generalização monetária de um bem o torna *comum*, sendo possível de negociá-lo por qualquer outra mercadoria e ter seu valor indexado por uma moeda de referência. Por outro lado, valorar um bem singularizado não é factível justamente por não ser comparável.

próprios significados por meio de seus artefatos, construídos a partir de eventos importantes para a entidade. Assim, tanto os Livros quanto o Mapa Estratégico são produzidos a partir das informações que a CIC fornece para quem os elabora. Estas fontes, entretanto, são diferentes para os dois artefatos, dado que eles são utilizados de forma distinta. Os Livros são fundamentados em escritos como atas de reuniões, boletins informativos, estatutos e outras publicações que compõem a memória institucional. Por sua vez, o Mapa Estratégico é reelaborado a cada biênio, usando informações fornecidas pelo público interno, com o propósito de arquitetar seu futuro.

A elaboração e o uso dos artefatos permitem que os colaboradores façam uma projeção temporal da CIC, seja pelo referenciamento da memória coletiva compilada nos Livros, seja pelo engajamento e execução dos Planos de Ação descritos no Mapa Estratégico. Em ambos os casos, o acesso a estes conteúdos possibilita uma reorientação do conhecimento prévio. Miyazaki (2006) apresenta a esperança como uma forma de reorientação do conhecimento, um estímulo imaginativo para buscar soluções. Entretanto, ao invés de tratar a esperança apenas como um objeto de pesquisa, o autor propõe tratá-la enquanto fonte de conhecimento e um método investigação, argumentando que “uma consciência da direcionalidade temporal do conhecimento permite seu redirecionamento. A reflexividade facilita a reorientação” (Miyazaki, 2017, p. 9, minha tradução)<sup>21</sup>.

Este método da esperança como uma fonte de conhecimento permite certas reflexões a respeito da criatividade na tomada de soluções. Justamente por ser uma possibilidade, as expectativas e esperanças operam em um nível entre os sonhos e a realidade. Ao acompanhar por oito anos a trajetória de Tada, um operador financeiro japonês que estava preocupado com seu valor de mercado à guisa de sua aposentadoria, Miyazaki (2006) observa como o saber computacional e a experiência corporativa de Tada é transformada em um propulsor para a construção do futuro. Esta mudança do conhecimento em direção a um futuro imaginado é a esperança, mas tal movimento não ocorre de maneira automática, ou pela autonomia dos sujeitos. No caso de Tada, notar sua vindoura depreciação laboral o fez buscar por alternativas, como uma aposentadoria antecipada e mais rentável, levando-o a elaborar uma máquina de negociação de papéis em bolsas de valores. Após alguns fracassos que o

---

<sup>21</sup> An awareness of temporal directionality of knowledge, I argued, allows its redirection. Reflexivity facilitates reorientation.

deixou em apuros, Tada necessitou de uma nova solução, reorientando seu novo conhecimento para um novo futuro. Assim, a cada novo tensionamento que problematize o presente, sua esperança o leva a projetar novos futuros.

Há alguns paralelos neste caso de Tada, que utilizou suas planilhas para planejar sua aposentadoria, e a operacionalização dos artefatos da CIC pelos colaboradores, principalmente a respeito da temporalidade. A máquina sonhada por Tada seria uma ferramenta que automatizaria, no presente, todas as negociações futuras baseado nas operações do passado. Os futuros projetados poderiam ser de curto ou longo prazo, dependem do modelo de ação da equipe que negociam os papéis. De acordo com Tada, enquanto uma competição que valorize os méritos individuais seria melhor para projeções de curto prazo, uma equipe que trabalhe em conjunto a partir de uma referência do melhor funcionário alonga as metas dos retornos financeiros (Miyazaki, 2006). Assim, pensado na dimensão temporal desta máquina sonhada por Tada, Miyazaki comenta:

Caso a máquina deslocasse a oposição entre individualismo e coletivismo, substituindo os dois modelos de ação pela agência da máquina, na visão de Tada também deslocaria o contraste entre as perspectivas de curto e longo prazo e, mais sutilmente, entre o antigo e o novo. Ambas perspectivas de curto e de longo prazo no mercado foram previstas por conta de uma continuidade entre passado e presente; qualquer que seja o período, elas assumem uma ligação entre as ações presentes e as consequências futuras. Mais importante, ambos eram modelos de ação em um momento presente em que, a curto ou longo prazo, são imaginadas uma série de decisões ou transações que se sucedem no tempo.

O que distingue a temporalidade do sonho de Tada das concepções individuais e coletivas de agência e suas perspectivas de curto e longo prazo no mercado era a perspectiva do sonho em seu próprio fim. Ao buscar pela criação de sua máquina de negociação automática, Tada imaginava um momento em que a máquina, posta em operação, deslocaria completamente essas cadeias de estratégias ligadas temporalmente. (Miyazaki, 2006, p. 156–157, minha tradução)<sup>22</sup>.

---

<sup>22</sup> What I emphasize here is the particular temporal directionality of Tada's dream. If the machine displaced the opposition between individualism and collectivism by replacing both models of agency with the agency of the machine, in Tada's view, it also displaced the contrast between short- and long-term perspectives, and more subtly, between the old and the new. Both short- and long-term perspectives on the market were predicated on a certain continuity between past and present; whatever the time frame, they assumed a link between present actions and future consequences. More importantly, both were models for action in a present moment in which, whether short or long term, one imagines a series of decisions or transactions that follow one another in time.

What differentiated the temporality of Tada's dream from individual and collective conceptions of agency and their related short- and long-term perspectives on the market was the dream's perspective on its own end. In looking forward to the creation of his automatic trading machine, Tada was imagining a moment at which the machine, once in operation, would displace these chains of temporally linked strategies altogether.

Para esta seção, que é dedicada a aspectos gerais dos artefatos e das temporalidades, quero apontar como tanto a máquina sonhada quanto as planilhas elaboradas por Tada mobilizam a esperança de formas distintas. No caso das planilhas, ao vislumbrar seu baixo valor de mercado, o operador japonês tratou de reorganizar seu conhecimento, ou seja, mudou sua fonte de saber e suas práticas, mudando de emprego, alterando projetos, criando objetivos para o futuro. Já a máquina de negociações automáticas seria capaz de aglutinar todas as negociações em um momento presente, pois já teria condições de arquitetar o futuro na medida em que os papéis são comprados e vendidos, com *feedback* imediato da própria máquina.

Enquanto coisas que condensam eventos passados e mobilizam projetos futuros, estes artefatos – os Livros comemorativos, o Mapa Estratégico, e as planilhas e a máquina de Tada – concretizam diversas imaterialidades – tais como o “espírito” da instituição, ou o futuro de um modo geral. Por esta razão, os capítulos seguintes serão dedicados a estes artefatos que permitem materializar e engajar a “cultura” empresarial da CIC.

## 2 HOMENS DE VISÃO: OS LIVROS DA CIC

Neste capítulo apresentarei a narrativa apresentada ao grande público pela própria Câmara de Indústria, Comércio e Serviços de Caxias do Sul sobre sua origem e memórias institucionais. Os dois Livros comemorativos apresentam o surgimento da CIC relacionada com o próprio crescimento do município, surgindo da união de duas entidades criadas para atender às necessidades dos empresários da cidade: a Associação dos Comerciantes do Município de Caxias (ACC), fundada em 1901 por Ítalo Bersani, e o Centro da Indústria Fabril de Caxias do Sul (CIFC), constituído em 1954. A fusão da ACC e do CIFC, originando a Câmara de Indústria e Comércio de Caxias do Sul, ocorre em 1973. A denominação *Serviços* foi adicionada em 1992.

O primeiro livro, intitulado *Câmara de Indústria, Comércio e Serviços de Caxias do Sul: 100 anos de história* (2001), foi escrito por Vania Beatriz Merlotti Herédia e Maria Conceição Abel Missel Machado, ambas historiadoras vinculadas à Universidade de Caxias do Sul (UCS). A segunda obra, *Memória e Identidade – CIC* (2007), foi elaborada, mais uma vez, pela professora Herédia. Sobre as autoras, Herédia pesquisou sobre a imigração italiana em seu mestrado (Filosofia na PUCRS)<sup>23</sup> e em seu doutorado (História das Américas, Universidade de Gênova, Itália)<sup>24</sup>, analisando o mesmo evento a partir da esfera do trabalho, observando processos de industrialização, produção, avanços tecnológicos e do próprio mercado de trabalho (Mocellin, 2008). Machado, por sua vez, fez mestrado em História do Brasil na PUCRS, em 1989, a respeito das mulheres operárias em Caxias do Sul<sup>25</sup>, e seu doutoramento, em 1994, em História na USP<sup>26</sup>. A professora faleceu em 2004.

A narrativa apresentada nos Livros procura contextualizar os eventos da história da CIC – e das instituições que a antecedem – junto a acontecimentos de Caxias do Sul, de modo a demonstrar como as ações do empresariado afetaram o crescimento do município e da região. Ao longo dos textos, há certos temas que aparecem

---

<sup>23</sup> Dissertação intitulada “Antecedentes míticos em torno da figura do padre entre descendentes de imigrantes italianos”, de 1978.

<sup>24</sup> Tese intitulada “L’industria tessile nella zona coloniale italiana nello stato del Rio Grande do Sul”, de 1992.

<sup>25</sup> Dissertação intitulada “Submissão e Poder: mulheres operárias de Caxias do Sul — 1900 a 1950”, de 1993. Foi publicada como o livro “Mulheres sem rosto”, pela editora Maneco, em 1998.

<sup>26</sup> Tese intitulada “Caxias do Sul: poder público e interesses sociais na ocupação do espaço urbano (1875-1950)”, de 1999. Foi publicada como livro “Construindo uma Cidade: História de Caxias do Sul 1875/1950”, pela editora Maneco, em 2001.

através do tempo, podendo ser atualizados a cada década, ou ressurgindo como um problema que não foi sanado anteriormente, mas que foi avistado pelos empresários da cidade. Discussões a respeito, da infraestrutura ao escoamento de bens e serviços, concessões ou negociações de crédito, e formação de uma mão-de-obra mais capacitada, são apresentadas como se a CIC – ou ACC e CIF – antecipasse os debates. Assim, os Livros são artefatos pelas quais as autoras ordenam os alicerces históricos destas entidades, e que colaboradores podem fazer referências ao desenvolvimento da CIC.

As obras foram editadas como livros de mesa, um modelo de livro para ser colocado sobre móveis em recepções, salas de espera ou de reuniões, para que as pessoas manuseiem enquanto aguardam. Por conta desta finalidade, é preferível que livros de mesa sejam impressos com materiais mais resistentes. Para tanto, os Livros foram impressos em papel *couché* e com capa dura, tornando-os pesados e grandes, tanto em volume quanto em dimensões. Estas escolhas gráficas destacam as dezenas de imagens utilizadas nos Livros, que variam entre fotografias, composições ou montagens, e digitalização de documentos históricos. Considerando apenas aquelas utilizadas no desenvolvimento dos capítulos, os dois Livros somam 255 imagens<sup>27</sup> de paisagens, retratos, fotografias oficiais, registros de grupos da população caxiense, imagens de eventos, documentos e montagens. Por conta das galerias de ex-presidentes, os retratos são o tipo de imagem com maior volume nos Livros, sendo elas concentradas em algumas páginas do miolo. Contudo, os registros de eventos são o tema iconográfico mais presente, com gravuras de inaugurações, festas e reuniões. Ainda a respeito das imagens, nos dois Livros há apenas 19 fotos em que mulheres aparecem, e, destas, oito possuem as mulheres como tema fotográfico. Quanto às fontes utilizadas pelos livros, há quatro categorias de referências. A primeira são todos os materiais oriundos da ACC, CIF e CIC, das quais se incluem atas de reuniões, boletins informativos, protocolos internos, estatutos, e pronunciamentos feitos por autoridades em eventos das três instituições. A outra fonte utilizada são textos de periódicos como revistas e jornais, bem como relatórios produzidos por órgãos governamentais e legislações. Também foram feitas entrevistas com pessoas que se relacio-

---

<sup>27</sup> Não contabilizo as imagens nas capas, folhas de guarda, logotipos de patrocinadores, composições dos frontispícios dos capítulos, ícones, ou figuras decorativas.

naram com a entidade de alguma forma, como presidências, conselheiros, associados. Entre os dois Livros, foram colhidos 39 depoimentos de ex-presidentes e membros das diretorias. Por fim, também há textos acadêmicos como teses, livros, artigos e outras publicações do mesmo gênero.

Os dois Livros estão escritos de forma semelhante, dividindo a cronologia em cinco períodos, dispostos na forma de capítulos. A cisão temporal de um capítulo para outro é definida conforme os eventos narrados pelas autoras, mas há uma proporção entre os períodos referentes entre as duas obras. Uma das poucas diferenças é a existência de um sexto capítulo no Livro de 2007 que comporta os eventos posteriores da obra que comemora o centenário da CIC. Outras distinções incluem fotografias, uso dos novos depoimentos e, no caso do segundo Livro, os presidentes eleitos são mencionados ao longo dos capítulos, junto com o corpo diretivo de cada mandato. Ainda assim, por conta das semelhanças dos dois textos, comentarei seus capítulos no mesmo passo na seção 2.2.

É necessário observar que as duas obras foram escritas por professoras da UCS, investindo uma autoridade de saber sociotécnico historiográfico apropriado sobre os textos. Ainda assim, estes Livros são memoriais da instituição. As memórias são produzidas socialmente, tornando mais complexa na medida em que se incluem mais atores que lembram e se recordam (Halbwachs, 2006). O uso de fontes produzidas pelas pessoas que estavam na ACC, CIF e CIC torna necessário orientar aqueles conhecimentos de forma coesa, uma vez que, por conta do formato textual das atas de reunião, boletins e informativos, há um enfoque temporal para o presente em que estes textos foram elaborados. A aglutinação dos discursos de vários tempos e origens nos Livros resultará em textos que apontam como a CIC – enquanto a expressão dos empresários locais – é quem causa as mudanças e progressos em Caxias do Sul e região.

A autenticidade do argumento é definida pela autoridade das professoras em conjunto das fontes fornecidas pela entidade. Este movimento é semelhante a respeito da construção da “italianidade”, conforme discutida por Mocellin (2008), cuja tese traz à tona uma construção de um valor étnico a respeito da italianidade a partir de intelectuais e empresários da elite local. Neste cenário, enquanto o empresariado mobilizava um discurso que relaciona o progresso econômico regional ao evento da imigração italiana, pois estes possuíam um “espírito empreendedor”, a academia elaborava pesquisas que fundamentavam o capital simbólico dos descendentes de italianos.

Neste ponto, a UCS funciona como um nodo de uma rede, unificando sociedade, empresários e intelectuais nestes debates. Assim, exporei as discussões sobre a imigração italiana em Caxias do Sul, ao mesmo tempo em que levanto o debate quanto ao conceito de italianidade e sua capitalização simbólica em discursos, eventos e outros, conforme uma produção acadêmica local. No segundo momento, trarei uma análise sobre os Livros comemorativos da CIC, onde residem as principais fontes históricas da organização.

## 2.1 A TESSITURA DA ITALIANIDADE<sup>28</sup>

Herédia (2011) apresenta a formação econômica e o desenvolvimento urbano de Caxias do Sul em cinco momentos. A primeira etapa inicia em 1848 por meio da Lei Geral nº. 514, em que o governo brasileiro concedeu 36 léguas quadradas de terras devolutas<sup>29</sup> para cada uma das províncias, sendo destinadas com exclusividade à colonização, proibindo o trabalho escravo nestas localidades (Brasil, 1848, art. 16). Buscando seu próprio projeto de colonização, o governo provincial de São Pedro do Rio Grande do Sul solicitou mais 32 léguas quadradas de terras devolutas ao império, totalizando 244.800 hectares de terras destinados à colonização e desenvolvimento da região (Herédia, 2003). Através da Carta de Colonização da Província de São Pedro do Rio Grande do Sul (Lei Provincial nº 301), o governo provincial assumiu a obrigação de reservar terras para a colonização, demarcando a localização de futuras estradas, portos e igrejas, além de auxiliar a vinda de colonos europeus, colaborando financeiramente para as passagens e estadas, bem como na venda dos territórios para os imigrantes. Estas terras eram priorizadas ao cultivo agrícola, tanto por brasileiros quanto por estrangeiros, podendo empregar mão-de-obra assalariada (Herédia, 2001). A segunda etapa do desenvolvimento caxiense, que foi até metade do século XX, é o resultado do estímulo agrícola da região, pois, como o projeto imperial de colonização buscava tanto garantir a soberania sobre territórios em disputa com países vizinhos e o “branqueamento da raça” quanto criar uma fonte de produtos alimentares básicos para o Brasil (Brandalise, 2010), o amadurecimento do setor na região

---

<sup>28</sup> Parte desta subseção foi apresentada na 31ª Reunião Brasileira de Antropologia e na XIII RAM (Azevedo, 2018, 2019).

<sup>29</sup> De acordo com Cavalcante (2005, p. 4), “eram consideradas terras devolutas todas aquelas que não estavam sob os cuidados do poder público em todas as suas instâncias (nacional, provincial ou municipal) e aquelas que não pertenciam a nenhum particular, sejam estas concedidas por sesmarias ou ocupadas por posse”.

possibilitou a consolidação de Caxias do Sul como um entreposto comercial na Serra Gaúcha – o que, por sua vez, permitiu o surgimento de pequenas indústrias. Na terceira fase, uma rápida expansão urbana resultante do êxodo rural no início da década de 1950 foi estimulada pela política desenvolvimentista brasileira, que possibilitou o reconhecimento de Caxias do Sul como um polo industrial (quarto momento), marcado pelos investimentos de capitais e pela importação de maquinários durante o regime militar (1964-1985). Por fim, o quinto e atual momento de desenvolvimento da cidade diz respeito ao crescimento do setor de serviços em paralelo à manutenção do setor industrial (Herédia, 2011).

As raízes italianas de Caxias do Sul compõem parte da memória social da cidade que, antes da imigração colonial e da integração com outros municípios, estava isolada por conta da vegetação e das grandes altitudes, o que dificultava o trânsito para outras localidades e, conseqüentemente, a circulação de mercadorias. Este isolamento, contudo, fortaleceu a presença da Igreja católica, algo planejado no art. 3º da Lei Provincial nº 301 e priorizado pelos primeiros colonos (Herédia, 2001; Pace e Oro, 2010). Desse modo, o catolicismo se tornou uma forma de continuidade das tradições da Itália, como a língua e dialetos, marcados principalmente pelo *talian*, assim como as festividades, rituais e outros costumes destes italianos que, apesar de se originarem de diversas localidades<sup>30</sup>, possuíam a fé como um valor em comum (Brandalise, 2010). Por conta das relações muito próximas entre catolicismo, ética do sacrifício, território e trabalho agrícola, ocorreu um círculo virtuoso entre ética do trabalho e catolicismo (Pace e Oro, 2010) na região da Serra Gaúcha, incluindo Caxias do Sul. A isto, soma-se uma identidade nacionalista italiana e a de um imigrante que deveria ser ordeiro e trabalhador, que deve empreender para garantir o sustento da própria família em um país estrangeiro (Brandalise, 2010), e que se reflete até hoje no intercâmbio industrial de matérias-primas com a Itália (Pace e Oro, 2010). Esta amálgama entre fé católica, língua italiana manifesta pelo *talian* e ética do trabalho empreendedor que não pode falir é o que compõe o *ethos* da *italianidade*, um conjunto de valores e comportamentos que “valorizam a vida restrita ao trabalho, a capacidade de empreender e de sempre querer mais bens materiais” (Kanaan, 2011, p. 98). Estas

---

<sup>30</sup> 1.243.633 italianos vieram das regiões do Veneto (29,84%), Campânia (13,55%), Calábria (9,23%), Lombardia (8,65%), Abruzzo-molise (7,59%), Toscana (6,61%), Emilia-Romagna (4,89%), Basilicata (4,32%), Sicília (3,62%), Piemonte (3,29%), Puglia (2,84%), Marche (2,05%), Lazio (1,30%), Úmbria (0,96%), Ligúria (0,76%) e Sardegnia (0,50%) entre 1876 e 1920 para o Brasil (Pace e Oro, 2010, p. 85). Ao RS, vieram cerca de 84 mil imigrantes italianos entre 1975 e 1914 (Brandalise, 2010).

“virtudes auto-atribuídas” (Kanaan, 2011, p. 96) pelos descendentes dos imigrantes de italianos da Serra Gaúcha são frutos do histórico de desenvolvimento na região, onde estes sujeitos (os “italianos”) julgam ser agentes de tal processo. De fato, a memória coletiva da italianidade passa pela construção de um mitológico *self-made man* colono, que desbravou e domou as terras, onde a principal razão para este sucesso foi um esforço, uma vontade de trabalhar que é oriunda da “raça”. O raciocínio era reforçado pela manutenção cultural promovida pela Igreja, sempre fortalecendo a comunidade (Brandalise, 2010).

Este imaginário de heróis que “domaram a natureza” não é exclusividade destes imigrantes, mas é uma narrativa comum nos movimentos de afirmação identitária entre gaúchos, processos que “pode ser encarado como uma reação a uma homogeneização cultural e como uma forma de salientar diferenças culturais” (Oliven, 2006, p. 57). Como Oliven (2006) aponta ao analisar um texto de Érico Veríssimo (1994)<sup>31</sup>, há diversos elementos que compõem tal imaginário, como o RS estar em uma posição de fronteira, que optou por estar junto ao Brasil, e cuja bravura de sua população aguerrida, capaz de vencer a natureza, garantir as fronteiras, e superar dificuldades até mesmo belicosas, possibilita que o estado cresça. Estas características “contribuem para a construção de uma série de representações em torno dele que acabam adquirindo uma força quase mítica que as projeta até nossos dias e fazem-nas informar a ação e criar práticas no presente” (Oliven, 2006, p. 65).

De acordo com Mocellin (2008, 2014), esta italianidade é apresentada em duas frentes. Na primeira, através dos intelectuais que elaboram pesquisas e eventos a respeito dos valores culturais e dos processos identitários dos imigrantes e seus descendentes. Assim, é somente com a abertura do mestrado de Letras e Cultura Regional na UCS em 2002 “que a noção de trabalho, concebida como valor cultural, passará a ser aprofundada” (Mocellin, 2008, p. 152). Quanto aos empresários, neles há um discurso que relaciona “o progresso da região à imigração italiana” (Mocellin, 2008, p. 17). Mocellin classifica este grupo em três categorias: os fundadores de empresas, que também são adjetivados enquanto heróis civilizadores; os herdeiros destes primeiros homens de negócios; e aqueles que são reconhecidos por algum conhecimento técnico, mas que não possuem ascendência italiana. Esta identificação é feita

---

<sup>31</sup> A respeito de Caxias do Sul, Verissimo (1994) valoriza a indústria, motivo de orgulho da cidade que “trabalha em ritmo paulista, mas com uma alegria mediterrânea”. Para uma análise completa do texto, ler Marcon e Arendt (2019).

a partir de entrevistas feitas em sua tese, onde ela afirma que “as trajetórias [...] descritas demonstram as relações estreitas que esses empresários estabelecem com a sociedade local” (Mocellin, 2008, p. 105). No limite, a italianidade descrita é um processo identitário que “envolveu afirmação, valorização, reconhecimento e promoção de um grupo étnico” (Mocellin, 2008, p. 191) pelos dois grupos da elite local estudados pela autora (intelectuais e empresários).

As três categorias de empresários estão relacionadas pela italianidade via afirmação das origens ou por sua inexistência. Os fundadores e seus herdeiros são ligados pelos laços de sangue, onde os primeiros são os *heróis civilizadores* que trouxeram o desenvolvimento da Itália para a região, enquanto seus filhos dão continuidade a tal progresso econômico. Por conta da relação próxima, “o herdeiro é constantemente comparado ao *herói civilizador*, servindo este último de modelo para o primeiro” (Mocellin, 2008, p. 146, ênfases no original). A respeito daqueles que não possuem ascendência italiana, são categorizados como “estrangeiros” mas incorporados no tecido social pelo seus saberes: “o conhecimento técnico desde último serve para estabelecer o elo de ligação entre a fase pioneira da indústria e sua modernização” (Mocellin, 2008, p. 146). Neste argumento, a italianidade é construída pelos acadêmicos e demais intelectuais na mesma medida em que os descendentes de italianos forneciam dados aos acadêmicos para fundamentar sua identidade. Este argumento é estendido para o grupo étnico – os *italianos* – que é reconhecido por possuir diversas moralidades inculcadas. Transmitidas pelas relações familiares, são fonte de pesquisa para os intelectuais produzirem ações culturais e escritas a respeito destes descendentes, “conferindo visibilidade e reconhecimento tanto a um grupo étnico como também a si próprios e, assim, se diferenciavam por meio de um capital adquirido no campo acadêmico” (Mocellin, 2014, p. 257).

Este movimento de reificação da italianidade também ocorre entre os empresários, quando estes imputam o crescimento da região a uma ética de trabalho particular dos imigrantes europeus que vieram no final do século XIX, um traço que seria justificado pela genética, identificado no sangue, e por uma cultura própria deste grupo étnico. Assim, estes são valores que se carregam nas veias, sendo transmitido pela família, um *habitus* herdado e determinista, como explicitado em uma das entrevistas, feita com um herdeiro, na tese de Mocellin: “E eu vou te responder, por causa do perfil das pessoas. Porque isso é uma coisa, é genético. Eu já cheguei à conclusão que é

genético, não tem outra forma” (Mocellin, 2008, p. 128). Estes valores seriam os motivadores do desenvolvimento econômico por meio dos diversos empreendimentos comerciais e industriais, e a aquisição desta ética é mediada pelo sangue, logo, pela família. No limite, os fundadores dos negócios são percebidos como heróis que domaram a natureza e trouxeram a civilização para aquele ambiente hostil. Tal hipótese do “espírito empreendedor” ser elemento intrínseco da cultura e do sangue destes imigrantes é construída ao relacionar os efeitos civilizatórios a razões objetivas, como italianidade: “Essa comparação se estabelecia mediante as representações a eles associadas: de transformar um ambiente hostil em terra produtiva, transformar um ambiente rural em urbano, superar dificuldades, arriscar em novos negócios” (Mocellin, 2008, p. 177).

O exercício de tecer elementos como raça, religiosidade, trabalho, desenvolvimento, progresso e cultura em uma malha discursiva resulta em uma narrativa que vincula causas a efeitos de maneira positivada, sendo de possível reprodução temática para a Festa da Uva, uma festividade que acontece a cada dois anos em Caxias do Sul. Santos (2015) elaborou uma etnografia<sup>32</sup> sobre a edição de 2002 do evento, além de analisar diversas edições anteriores. Em seu trabalho, ela observa como ocorre a construção simbólica da imigração italiana e sua renovação temporal pelas comemorações, em especial pela presença da figura dos colonos, italianos que se estabeleceram no RS como produtores rurais, com ênfase na vitivinicultura. Quanto ao caráter étnico, ser (descendente de) italiano é um demarcador importante. Santos argumenta que em Caxias do Sul há uma mistura das culturas gaúcha, brasileira e italiana, ocorrendo a presença de “uma cultura local dentro da cultura regional, uma subcultura dentro da cultura gaúcha” (Santos, 2015, p. 26). Deste cadinho, a italianidade é uma distinção moral, articulada para que os descendentes de italianos justifiquem sua posição, operando como mecanismo de continuidade simbólica, visto que “descendentes que reivindicam a identidade ítalo-gaúcha hoje fazem-no por acreditar que ela lhes agrega valor e contribui para a sua diferenciação social” (Santos, 2015, p. 27–28).

Havia, contudo, um caráter negativo na figura do colono, por estar relacionado à ideia da ruralidade e distante do progresso civilizacional do imigrante italiano, pois

---

<sup>32</sup> A tese de Santos, intitulada “*Bendito é o fruto*” (2004). Neste trabalho, entretanto, farei menções ao livro homônimo, publicado pela editora da FAPERJ em 2015.

“a dicotomia rural/urbano correspondia à dicotomia colono/italiano” (Santos, 2015, p. 54). Partindo das análises de Mocellin (2008) e Santos (2015), é possível verificar como a Festa da Uva foi utilizada pelas elites econômicas e intelectuais para valorar o imaginário a respeito do colono. Ao ligá-lo ao conceito do herói que traz a civilização via seus negócios, tais elites “estavam conferindo visibilidade e reconhecimento aos descendentes de italianos” (Mocellin, 2008, p. 167). No limite, este foi um processo de rompimento dos preconceitos que vinculam os imigrantes à ruralidade, e estabelecer uma relação de progresso civilizatório nestes colonos.

Novamente, o argumento étnico é mobilizado para justificar os méritos econômicos da região. No caso caxiense, “a existência de uma próspera burguesia industrial, que se apropria da Festa da Uva e a utiliza como elemento de afirmação de identidade étnica” (Santos, 2015, p. 58). Todos estes elementos fundamentam a mitologia do *self made man* colono que atravessou o Atlântico, vindo da península itálica, e ergueu uma civilização pelos trabalhos nas lavouras, nas lojas e nos armazéns.

Contudo, estes discursos da italianidade não tratam a respeito das estruturas, legislações e burocracias que lustraram o maquinário da imigração na região que “não era tão desconhecida, despovoada e isolada como consta na retórica sobre os ‘pioneiros’” (Santos, 2015, p. 168). O argumento levantado pela autora aponta justamente os planos de mapeamento viário para a região, buscando a conexão entre São Paulo e Porto Alegre através dos loteamentos pelo caminho que une as duas capitais. Desta forma, ainda que houvesse algum isolamento naquelas terras,

os núcleos coloniais foram estabelecidos no caminho dos tropeiros, possibilitando um grande intercâmbio de mercadorias e favorecendo o surgimento de pensões, hotéis, hospedarias e ferrarias, os primeiros tipos de estabelecimentos comerciais na região (Santos, 2015, p. 169).

É nesta lógica que o processo industrial de Caxias do Sul aparece como outro tema dentro da narrativa do herói civilizador. Santos (2015) expõe duas causas para esta expansão na cidade. A primeira diz respeito à formação profissional dos imigrantes, que não seriam realmente agricultores, mas profissionais comuns da paisagem urbana, em ofícios ligados ao comércio, às manufaturas como alfaiataria e sapataria, medicina e drogarias etc. A outra razão para o desenvolvimento das indústrias seria uma manutenção familiar que, através da “expulsão periódica de parte dos filhos, e potenciais herdeiros da terra” (Santos, 2015, p. 193), teria sido possível continuar a colonização do noroeste gaúcho, ao mesmo tempo que “forneceu mão de obra barata

para a indústria nascente” (Santos, 2015, p. 193). O argumento proposto por Santos (2015) é que, apesar destas contradições (como valorização da família, e expulsão de herdeiros), a identidade dos descendentes de italianos em Caxias do Sul, com valores morais como trabalho, família e religiosidade, é consolidada pelos eventos da Festa da Uva, ao mesmo tempo que os posiciona socialmente na sociedade caxiense<sup>33</sup>.

Assim, esta ideia de italianidade é construída para legitimar certas distinções étnicas e estabelecer relações morais que são utilizadas para reafirmar o lastro dos capitais simbólicos dos (descendentes de) italianos em Caxias do Sul. O inculcamento destes valores pelo grupo, bem como sua afirmação pela população através de outros discursos e estruturas estabelecidas na sociedade, ocorre pela reiteração deste discurso que é resultado da seleção de fatos e comportamentos, recontextualizando-os junto a novos elementos que sustentem esta narrativa, de modo a ressignificar aqueles primeiros fatos e comportamentos (Santos, 2015). Tal processo ocorre na construção da italianidade pelas elites caxienses, onde a justificativa étnica é mobilizada como a *causa* de todos os eventos ali presentes. As justificativas étnicas e a valorização do trabalho dos imigrantes e seus descendentes aparecem nas produções de intelectuais, na identidade dos empresários e na Festa da Uva. Na introdução de sua tese, Mocellin comenta sobre como este discurso é expresso no cotidiano, circulando nas diversas esferas sociais:

Desde as primeiras observações de campo em Caxias do Sul, na medida em que me aproximava da literatura local, eu observava na sociedade regional um discurso que tinha como tema as questões étnicas e regionais, vinculadas a grupos de descendentes italianos da região; grupos esses que atuavam na área da indústria e do comércio, bem como nos campos político e intelectual locais. Tal discurso circula na sociedade local e regional através de jornais, de informativos das empresas, da literatura local e das demais instâncias de manifestações culturais. Ele se apropria de símbolos do passado – o imigrante italiano, por exemplo –, e relaciona o sucesso de hoje com as agruras do início da imigração (Mocellin, 2008, p. 12).

A narrativa do colono herói é sustentada pela etnicidade como causa do desenvolvimento. Ao mesmo tempo, esta identidade italiana resulta de um engajamento

---

<sup>33</sup> Ainda sobre a continuidade deste imaginário, Abner Cohen (apud Santos, 2015, p. 193) argumentou que é necessária uma doutrinação geracional para a manutenção de uma ideologia, algo que Santos se apoia para desenvolver sua síntese. Quanto às possíveis críticas sobre argumento, a autora menciona a crítica de Luis de Boni: “Por que [os imigrantes] foram bravos? Para quem trabalharam? Seu heroísmo não estava ligado ao desespero de uma situação sem saída? Imigração e colonização são fatos altamente políticos, situados dentro de todo um contexto da história do Brasil” (BONI, apud Santos, 2015, p. 194).

dos descendentes de imigrantes para que este imaginário perpetue. Finalmente, enquanto o trabalho de intelectuais cria sentido para a imigração, construindo os nexos da italianidade, os empresários encarnam estes valores de desenvolvimento econômico, produzindo fontes como aquelas da memória institucional da CIC.

## 2.2 UMA EPOPEIA EMPRESARIAL

Nesta seção, analisarei paralelamente os dois Livros comemorativos que versam sobre a história da CIC. Para as festividades do centenário da instituição, a CIC produziu o livro *Câmara de Indústria, Comércio e Serviços de Caxias do Sul: 100 anos de história* (2001), escrito pelas professoras da UCS Vania Herédia e Maria Machado. Cinco anos mais tarde, foi criado o programa “CIC – Memória & Identidade” e, com isto, foi publicada a obra *Memória e Identidade – CIC* (2007), novamente escrita pela professora Herédia. Não há muitas diferenças nos dois textos, mas há uma atualização nas fontes da publicação de 2007. Na apresentação, João Müller, então presidente executivo da CIC, informa sobre as novidades desta edição:

Convidamos a historiadora Vania Beatriz Merlotti Herédia, coautora do livro “CIC – 100 Anos de História”, para prosseguir narrando esta trajetória de desafios, lutas e conquistas. Novos fatos foram contados, novos documentos foram pesquisados e novos depoimentos foram colhidos. Na preciosidade dos detalhes, a história da CIC, que em muitas passagens se confunde com a própria história de Caxias do Sul, se perpetua no tempo (Müller, in Herédia, 2007, p. 5).

As origens da ACC são apresentadas nos capítulos <sup>134</sup> de ambos os Livros. A fundação da Associação é descrita de maneira heroica, narrando como “47 comerciantes e industrialistas reuniram-se na sede social da Sociedade Operária Príncipe di Napoli, com a ideia de fundar uma Associação que pudesse representar seus interesses” (Herédia, 2007, p. 12). Justamente por tratar da gênese da organização, valores como “visão” são estabelecidos como alicerces por onde os membros da ACC construíram a entidade através de episódios de resolução de problemas que também reaparecerão ao longo do tempo. Esta “visão” é um conceito êmico, e aponta uma capacidade de vislumbre do futuro, imaginação de possibilidades de negócios e outras ideias de progresso e, futuramente, será relacionada à ideia de “empreendedorismo”.

---

<sup>34</sup> *Surgimento da Associação dos Comerciantes de Caxias [1901-1928]* (2001);  
*A fundação da Associação dos Comerciantes [1901-1929]* (2007).

Durante o processo de revisão do Planejamento Estratégico, a “Visão” será incorporada à constituição da CIC. Ao recuperarem as primeiras atas de reuniões da ACC, as autoras fazem menção ao conceito:

O artigo 2º evidencia a abrangência da Associação e demonstra o espírito de visão de que eram dotados os seus idealizadores, que se preocuparam, desde logo, em conhecer a situação econômica local, através de um levantamento dos dados relativos ao movimento do comércio e da indústria. Preocuparam-se também com a construção de uma sede própria da Associação e com a formação de uma biblioteca específica para o uso dos associados: “compete à Associação dos Comerciantes do Município de Caxias ser o órgão comercial deste município junto aos poderes municipal, estadual e federal, ou, ainda, por delegação especial de seu alcance, de tudo quanto possa concorrer para o desenvolvimento das classes nela congregadas” (Herédia e Machado, 2001, p. 18).

Os obstáculos atravessam diversos temas, incluindo melhorias da infraestrutura regional, negociações sobre impostos e manutenção das vendas das mercadorias produzidas em empresas locais. A exposição das circunstâncias a respeito da construção da ponte do Korff, sobre o Rio das Antas, ilustra como os posicionamentos e ações da ACC são percebidos como fundamentais para a empreitada. O debate ocorreu “pois a ponte inicialmente deveria ser construída no Passo do Zeferino, local que a Associação dos Comerciantes de Caxias não desejava, uma vez que não aceitava a ideia de Caxias ficar fora do circuito comercial central” (Herédia, 2007, p. 15). De acordo com o descrito, as exigências foram impulsionadas por meio do deputado estadual Avelino Paim, de Vacaria, ao ter sido acionado pela ACC para negociar, junto ao Governo, a construção da ponte entre Criúva (distrito de Caxias do Sul) e Vila Korff (então distrito de Vacaria<sup>35</sup>). O papel do deputado é descrito como “decisivo” (Herédia e Machado, 2001, p. 23), mas foi possível por ser procurado pela ACC, cujas ações justificam o sucesso da região, conforme o trecho: “Caxias, com isso, se manteve sempre como centro dos núcleos coloniais, seja pelo comércio, seja pela agricultura, e mais tarde, pela atuação na indústria” (Herédia e Machado, 2001, p. 23). Junto a outros episódios onde a capacidade de negociação da ACC é demonstrada, os capítulos resumem os primeiros trinta anos de forma otimista, apontando um futuro próspero para a Associação e o empresariado, beneficiando a cidade pelas suas ações, tal como descrito:

---

<sup>35</sup> Em 1991, a Vila Korff emancipou-se de Vacaria, sendo fundada a Campestre da Serra, localizada entre São Marcos e Vacaria.

A Associação dos Comerciantes esteve sempre atenta às demandas necessárias para o crescimento do comércio e da indústria do município. Agindo com presteza e com agilidade, encaminhava as questões pertinentes à infraestrutura com muita diplomacia, atingindo em grande parte suas metas. Foi o caso de uma proposta encaminhada ao município por diversos empresários, que solicitavam a construção da Usina Elétrica de Lajeado Grande com apoio da Associação. Esse fato foi mais uma demonstração da perspicácia dos empresários que propunham às autoridades saídas para os problemas que se avizinhavam (Herédia, 2007, p. 33).

Para o período reservado aos capítulos 2<sup>36</sup>, as autoras demonstram como a já estabilizada Associação foi responsável por soluções de temas com aspectos que vão além dos limites municipais, como os reflexos da Segunda Guerra Mundial, ao mesmo tempo em que reforçou seu posicionamento local por meio de negociações sobre impostos, a origem e consolidação da Festa da Uva e os novos dilemas infra-estruturais relacionados à expansão dos negócios. Novamente, as dificuldades que surgem ao empresariado são encaradas como motivação para alavancar o desenvolvimento regional. A Crise de 1929, por exemplo, é encarada como oportunidade para a industrialização citadina:

O País teve a possibilidade de voltar suas atividades econômicas para o mercado interno, adotando uma política econômica de substituição às importações. O modelo vigente substituiu o agroexportador e deu à economia brasileira condições para o desenvolvimento econômico. Com a ausência de investimentos estrangeiros, houve um movimento de recursos nacionais, que se dirigem para o mercado interno. O processo de “desenvolvimento para fora” foi substituído pelo “desenvolvimento para dentro”, e a sociedade agrária tradicional começou a se transformar numa sociedade urbano-industrial (Herédia, 2007, p. 36).

Esta expansão econômica revelou aos empresários as limitações de infraestrutura, pois o aumento das atividades econômicas e industriais ultrapassou as capacidades da cidade. “As empresas de maior porte passaram a se ressentir dessas deficiências, comprometendo a própria expansão do setor fabril” (Herédia, 2007, p. 40). Uma destas carências era a inexistência de uma usina elétrica para cobrir a demanda energética empresarial e, de acordo com as atas referenciadas em ambos os Livros, seria tema frequente de várias reuniões da instituição. As autoras apontam os atritos entre as esferas governamentais e empresariais para a resolução das demandas destes, e de que forma a ACC é inserida nestas relações em posição de vanguarda:

A questão da energia elétrica continuou a preocupar os empresários, já que a cidade ressentia-se das precárias condições de abastecimento. A entidade

---

<sup>36</sup> *Consolidação do comércio na economia regional [1929-1950]* (2001);  
*A força da economia regional [1930-1951]* (2007).

não esperava da Companhia Rio Grandense de Usinas Elétricas em Caxias uma solução, uma vez que as reclamações já haviam sido feitas e constituiu uma comissão, formada por Agostinho Panceri, João Leonardelli, Dinarte Soares e José Gazolla, com o objetivo de conversar com o prefeito, a fim de assumir medidas em conjunto com o governo do Estado. Percebeu-se que os problemas vinculados à infraestrutura continuavam e que a entidade assumiu historicamente o papel de reivindicar em nome de seus associados e da própria cidade (Herédia, 2007, p. 57).

As negociações entre ACC e Estado também entravam no campo das legislações e das obrigações fiscais. No primeiro caso, é mencionada a demanda de instalação de estábulos na cidade, uma vez que moradores de outros municípios da região se deslocavam para Caxias do Sul a cavalo ou em carroças puxadas por estes animais. Por ser uma exigência do delegado de Higiene, a ACC procurou “dar apoio quanto à maioria das exigências, mas ao mesmo tempo demonstrando as dificuldades de seus associados no atendimento imediato das mesmas” (Herédia e Machado, 2001, p. 66). Este imediatismo para a implementação das mudanças exigidas pelas legislações é fonte de desafetos até o presente, assim como as constantes negociações a respeito da cobrança de impostos e da rigidez do fisco. Apesar das reclamações dos valores cobrados, o empresariado possui ciência da importância dos tributos para o crescimento da sociedade. No livro comemorativo do centenário, Herédia e Machado (2001) descrevem os acontecimentos em torno da política fiscal severa da época. No longo trecho reproduzido abaixo, as autoras ordenam os eventos apresentando como os membros da comunidade empresarial se ajudam, ao mesmo tempo que apresentam estes homens de negócios como necessários para o crescimento municipal, estadual e nacional:

No ano de 1936, as empresas caxienses foram surpreendidas com uma rigorosa fiscalização federal sobre o Imposto de Consumo e Imposto de Renda, aplicando pesadas multas aos contribuintes que consideraram infratores, causando uma grande revolta no seio da classe produtora, que se sentiu lesada e desconsiderada, naquele momento, pelos fiscais da Receita Federal. A situação chegou a tal gravidade que levou o comerciante Mário Pezzi [*ex-tesoureiro da ACC*] ao suicídio.

A Associação, diante dos acontecimentos, decidiu realizar uma assembleia, convocando os seus associados, as autoridades locais e as pessoas interessadas no assunto para estudar as estratégias que deveriam ser adotadas diante dos tristes acontecimentos. Participaram da assembleia também a Associação dos Empregados do Comércio e a União Sindicalista. Como primeira medida, foi decidido que o comércio e a indústria fechariam as suas portas, em sinal de protesto, pela ação dos representantes do fisco federal e de pesar pelo falecimento do amigo e companheiro Mário Pezzi. As empresas somente voltariam a trabalhar depois que as autoridades competentes dessem uma solução ao caso.

Ficou deliberado também enviar telegramas ao Presidente da República, Getúlio Vargas, ao Ministro da Fazenda, Arthur Costa, ao Governador do Estado, General Flores da Cunha, e ao Delegado Fiscal de Porto Alegre, José Leroa Motta, bem como aos deputados Paulo Rache e Adolfo Peña e à Federação das Associações Comerciais de Porto Alegre, manifestando repúdio pelo que vinha acontecendo e solicitando que fossem tomadas medidas urgentes e drásticas contra os fiscais, que tinham criado em Caxias **“um verdadeiro ambiente de terror fiscal”**, considerando que se tratava de **“um município que recolhe aos cofres públicos cerca de cinco mil contos de réis”**.

Como resultado, Caxias recebeu a visita do Delegado Fiscal de Porto Alegre, Leroa da Motta, que foi recebido em uma grande assembleia, realizada no Cinema Central, presidida pelo Prefeito Municipal, Dante Marcucci, onde estavam concentradas cerca de mil pessoas, contando com a presença, inclusive, da imprensa da capital do Estado.

Na fala do Delegado Fiscal, ficou evidenciado que ele vinha imbuído do desejo de apaziguar os ânimos, afirmando que **“tudo seria solucionado da melhor forma possível, conciliando-se interesses do fisco e dos contribuintes”**. Em nome dos empresários falou Demétrio Niederauer, assegurando que **“o povo de Caxias não se nega ao pagamento dos impostos que lhe correspondem, porque a isso o impelem o seu patriotismo e o seu interesse pelo progresso e pela prosperidade do País, como atesta a contribuição vultosa que anualmente recolhe aos cofres públicos”** (Herédia e Machado, 2001, p. 59, ênfases adicionados).

As citações utilizadas, identificadas pelo uso de aspas e grifos que acrescentei, originaram das atas da ACC. Ou seja, os próprios membros da associação formalizam valores (como “patriotismo”) e qualificam o governo (como “ambiente de terror fiscal”) nos livros de registros da instituição. Às autoras, coube o trabalho de contextualizar temporal e espacialmente estes atributos valorativos, costurando as impressões e expressões do empresariado a respeito dos eventos que acontecem em Caxias do Sul, resultando em uma identidade empresarial que se mescla à identidade caxiense. Desta forma, o luto da tragédia de Mário Pezzi se mistura aos motivos da luta, à qual a ACC se propunha, por melhores condições para a classe empresarial.

Paralelamente às demandas para melhoria infraestrutural e às dificuldades sofridas pelos empresários sobre a rigidez fiscal, as autoras também mencionam os sucessos da região, e de que formas a ACC é responsável pelo êxito da Festa da Uva. O evento é espaço de afirmação da italianidade, onde os habitantes de Caxias do Sul celebram através desfiles, concursos de beleza, consumo de uva, degustação de vinhos, e apresentações musicais com artistas de projeção nacional. Durante as festividades, o mercado da cidade é aquecido, movimentando a economia da cidade e da região, tanto por conta dos circuitos turísticos, quanto pelos investidores do agribusiness.

Figura 3: Abertura Oficial da Festa da Uva, na praça Dante Alighieri, 1932.



Fonte: Herédia e Machado (2001, p. 53), e Herédia (2007, p. 38–39).

Após a primeira edição da Festa da Uva, em 1931, a Associação “teve a sensibilidade de perceber o quanto um certame dessa natureza poderia divulgar o município e as suas atividades produtivas” (Herédia e Machado, 2001, p. 49), pois o fruto da videira e seus derivados compunham a principal fonte econômica da região. A respeito do engajamento assumido pela Associação no evento, cabem dois comentários feitos pelas autoras. O primeiro é sobre o nome da comemoração propriamente dita, onde, em nota de rodapé no livro sobre o centenário da CIC, apresenta-se a discordância observada por algumas pessoas:

Na opinião de muitos, a Festa da Uva de 1931 não deveria ser chamada de festa, porque não passou de uma exposição de uvas e vinhos. Contudo, deve-se lembrar que foi graças ao sucesso desse certame que, em 1932, a Associação dos Comerciantes decidiu transformá-lo, investindo todo o seu potencial promocional para que se tornasse na festa que hoje conhecemos. (Herédia e Machado, 2001, p. 51, nota 1).

Mais adiante, após serem apresentados os lucros que o evento bianual gerou entre 1931 e 2001, seja pelo evento em si ou pelas oportunidades de negócios que puderam ser criadas a partir de suas trinta e três edições, é apresentado mais uma

vez o papel que a ACC, e por consequência a CIC, cumpre em concertar os interesses do empresariado junto à sociedade caxiense, desta vez pela Festa da Uva:

Passados 69 anos da primeira exposição, os empresários locais, liderados sempre pela Associação Comercial de Caxias do Sul, conseguiram atingir um elevado grau de desenvolvimento produtivo, demonstrando que se achavam em franca expansão industrial e que precisavam mostrar aos demais estados do país, mercados em potencial, o quanto tinham para oferecer (Herédia e Machado, 2001, p. 55).

O Centro da Indústria Fabril, outra entidade que compõe a CIC, é apresentado nos capítulos 3<sup>37</sup> das duas obras. Fundado em 17 de julho de 1951, o CIF buscava avançar os interesses dos industriários para a expansão deste setor econômico, e não era visto como um contraponto à ACC para a liderança empresarial caxiense. “Pelo contrário, nela sempre se viu uma instituição que, no tempo, conquistara espaços concretos no mercado regional e nacional, defendendo os interesses de seus associados e orientando transações comerciais e industriais da região” (Herédia e Machado, 2001, p. 75). As afinidades entre ACC e CIF também aparecem em seus estatutos, nos quais Herédia e Machado (2001, p. 77) destacam o “espírito empreendedor” que compunha o “pensamento empresarial da época”. Ademais, da mesma forma que a Associação, o CIF debatia temas identificados como de “fundamental importância para a economia do Município” (Herédia e Machado, 2001, p. 80). Ao estabelecer estes paralelos de valores comuns, as autoras fundamentam a futura fusão das duas entidades.

A outra forma que ACC e CIF são aproximadas é pelos temas de debate em comum das entidades, como é o caso das finanças. Durante o Regime Militar, a Operação Bandeirante multou diversas empresas por “terem avaliado em demasia seus ativos imobilizados” (Herédia e Machado, 2001, p. 94). Como resposta, Associação Comercial de Caxias e Centro da Indústria Fabril se articularam para negociar de forma conjunta ao governo uma solução que não prejudicasse as empresas. De acordo com o texto e os relatórios do CIF mencionados, as mudanças nas legislações não acompanhavam as trocas administrativas, criando o problema de implementar as novas regras fiscais nas empresas, o que acabou gerando multas e cobranças consideradas abusivas pelos empresários. O CIF também pautava debates a respeito da qualificação da mão-de-obra industrial, motivado pela informatização do maquinário

---

<sup>37</sup> *As forças empresariais frente ao modelo desenvolvimentista [1951-1972]* (2001);  
*As associações comerciais e industriais [1952-1974]* (2007).

utilizado nas fábricas, propondo uma Pró-Escola Industrial com outros atores sociais, como a UCS, o SENAI e a prefeitura. Ao descrever o CIF como uma entidade capaz de articular políticos, militares e outros grupos de interesse, as autoras qualificam o Centro da Indústria Fabril como uma organização engajada e alinhada aos interesses e benefícios dos empresários e industrialistas vinculados à entidade:

Todos esses fatos mostram as articulações que o Centro da Indústria Fabril fazia na defesa dos interesses de seus associados e, ao mesmo tempo, da organização que possuía para participar de todos os eventos e acompanhar os movimentos que envolviam o setor produtivo (Herédia e Machado, 2001, p. 95).

Quanto à ACC, os capítulos 3 enfatizam como a Associação voltou-se para si mesma para resolver temas “que vinham preocupando a sua administração há longa data, como a construção de uma sede própria, aumento do quadro social, ampliação das faixas de crédito, entre outros” (Herédia e Machado, 2001, p. 98). Em junho de 1963, houve a alteração da denominação e da sigla, incluindo um novo termo e passando a ser Associação Comercial e Industrial de Caxias do Sul (ACI). E seis anos mais tarde, ocorreu a inauguração da sede da ACI em 1969, centralizando o empresariado caxiense.

Apesar desta introspecção organizacional, não são ignoradas as atividades da ACI para o empresariado. Um episódio mostra que a entidade entrou em contato direto com Juscelino Kubitschek. Para tanto, a diretoria da ACI se deslocou a Brasília para discutir com o presidente da República os problemas de crédito em Caxias do Sul. O episódio é apontado como exemplo de atuação da entidade:

Essa iniciativa era mais uma demonstração de que a Associação continuava acreditando no seu poder de negociação, como sempre o fizera. Fez jus à afirmativa conhecida que enunciava que ‘a Associação não media esforços para bem representar os interesses da economia da região’ (Herédia, 2007, p. 63–65).

Figura 4: Inauguração da nova sede da Associação Comercial e Industrial de Caxias do Sul, 1969<sup>38</sup>



Fonte: Herédia e Machado (2001, p. 99), e Herédia (2007, p. 73).

A união da Associação Comercial de Caxias com o Centro da Indústria Fabril, que resultou na Câmara de Indústria e Comércio de Caxias do Sul, é o tema dos capítulos 4<sup>39</sup> de ambos os Livros. As autoras relatam que a ACI desenvolveu um projeto para seus associados aceitarem a fusão, apresentando argumentos quanto aos “benefícios que esta traria, já que os objetivos de todos os setores convergiam para o desenvolvimento econômico” (Herédia e Machado, 2001, p. 104). Por outro lado, houve resistência por um grupo de empresários associados, que não percebia como possível a união - a oposição foi temporária, por conta do trabalho de lideranças empresariais. “Estas acreditavam que, acima dos interesses da indústria e do comércio, estavam os interesses de uma causa maior, que era a criação de uma instituição representativa, forte e expressiva” (Herédia e Machado, 2001, p. 104).

A criação da CIC em 3 de outubro de 1973 também produziu uma cadeia de efeitos burocráticos. O processo da fusão patrimonial de ACI e CIF tornou-se um modelo replicado em outras instituições. Pela historicidade, contudo, os empresários que lideraram este processo apontam que ocorreu uma incorporação em que o CIF foi

<sup>38</sup> “O então presidente da CIC, Egeu Emílio Feix, na inauguração da nova sede da Associação Comercial e Industrial de Caxias do Sul, na Avenida Júlio de Castilhos, com a presença do presidente do Banco do Brasil, Nestor Jost, do prefeito municipal, Victorio Trez, e do padre Ernesto Brandalise, 1969” (CIC Caxias do Sul, 2020)

<sup>39</sup> *O fortalecimento da classe empresarial de Caxias do Sul [1973-1986]* (2001); *União frente às crises econômicas [1973-1990]* (2007).

envolvido pela ACI, de modo que não se perderia meio século de registros históricos institucionais. Por conta disto, ainda que a CIC tenha sido criada em 1973, o ano referido para a fundação é o da ACC, em 1901. Este englobamento das memórias institucionais fundamenta o discurso que a união empresarial caxiense se dá através da CIC e as instituições que a antecederam. Esta manutenção de uma unidade é expressa no discurso de Edemir Zatti, último presidente da ACI:

Meus amigos. Profunda emoção toma conta, neste momento, de todo o meu ser. Como último membro da Associação Comercial e Industrial de Caxias do Sul, sinto o momento histórico que estamos vivendo. Pela minha mente desfilam todas as jornadas de lutas e de glórias vividas pela Associação Comercial e Industrial nos seus 72 anos de vida. Creio poder falar em nome de todos os presidentes que me precederam. Este é um marco na história de Caxias do Sul. A Associação Comercial somente desaparece como nome, porque, como entidade, revigora-se hoje no sangue novo da fusão com o Centro das Indústrias de Caxias do Sul e, juntos, geram a Câmara de Indústria e Comércio de Caxias do Sul, 'adicionando forças'. Sob esta égide, todos nós, agora unimos num só ideal voltado para o bem comum, continuaremos revivendo com redobrado vigor os desígnios que originaram as duas entidades que hoje fundem seus esforços, interesses e objetivos (Edemir Zatti, in Herédia, 2007, p. 89; e Herédia e Machado, 2001, p. 105).

A construção da sede própria da CIC também é tema de destaque nos Livros. Diversas fotografias ilustram o prédio inaugurado em 1976, cuja arquitetura é "um verdadeiro símbolo que refletia a filosofia e o estilo da Câmara de Indústria e Comércio" (Herédia e Machado, 2001, p. 106). O "sonho da casa própria" pôde ser concretizado através de negociações para aquisição de empréstimos e financiamentos bancários. Também é destacado o período de grande inflação na época, exigindo esforços de vários empresários, o que tornou este um projeto unificador dos diretores e presidentes da CIC.

Como nos outros capítulos, o crescimento da organização é ilustrado através da resolução de problemas junto à sociedade. No caso da CIC, as autoras apontam que há uma nova filosofia de trabalho e a Câmara é colocada como uma organização que, além de representar a classe empresarial, procura resolver problemas da coletividade caxiense: "Na gestão, foi constatada, através das reuniões da diretoria, certa apreensão no meio empresarial relativa às questões de ordem comunitária, que exigiam medidas enérgicas mais urgentes" (Herédia e Machado, 2001, p. 110). Para tanto, foi criado o *Seminário sobre problemas de Caxias do Sul*, um evento onde membros do empresariado e da cidade colaboraram para identificar quais seriam estes tais pro-

blemas, e hierarquizando por critérios de abrangência, viabilidade da solução e urgência. Como a lista de itens<sup>40</sup> era um reflexo da comunidade presente no seminário, incluindo a própria CIC, a resolução de tais problemas deu-se pelo engajamento da instituição.

Ao longo das páginas dos dois Livros, é possível observar que a narrativa apresentada sobre o seminário indica que a CIC atua sobre Caxias do Sul junto à cidade, identificando problemas e orquestrando soluções. Isto remete às ideias de associativismo e desenvolvimento heroico presentes na fundação da ACC, no início do século XX. Algo semelhante acontece quando a UCS passa a ter problemas financeiros por conta de diversos problemas administrativos, sendo necessária intervenção federal. A solução encontrada para evitar a falência da universidade foi criar uma fundação para dar a sustentação necessária para tal. Criada em 1973, a Fundação Universidade Caxias do Sul (FUCS) foi financiada com seis milhões de cruzeiros do governo federal, mais um milhão e duzentos mil cruzeiros de contribuição dos empresários<sup>41</sup>. Desta forma, a CIC passou a ter um papel central na gestão da universidade, ocupando dois assentos no Conselho Diretor<sup>42</sup>. Sobre esta resolução, o Herédia (2007, p. 92) aponta que: “Dessa maneira, a Universidade de Caxias do Sul recebeu apoio das instituições citadas e principalmente da CIC que demonstrou apoio nesse ato ao reconhecimento da importância de uma universidade na região”.

Considerando a época de lançamento dos dois Livros, os capítulos finais – quintos<sup>43</sup> e, no caso do livro de 2007, sexto<sup>44</sup> – dizem mais a respeito de eventos daquele período e projeções para os futuros debates para que a CIC continuasse com o papel de catalisador do desenvolvimento regional. Já com um periódico próprio, o

---

<sup>40</sup> “Os problemas elencados foram: distrito ou áreas industriais; déficit de habitações populares; esgoto cloacal; humanização da cidade; plano diretor integrado de trânsito; ausência de planejamento institucionalizado; inadequação da estrutura administrativa municipal; transporte individual e coletivo; ensino técnico profissional de grau médio; menor carenciado; segurança pública municipal e atendimento médico de urgência” (Herédia e Machado, 2001, p. 110).

<sup>41</sup> Corrigido pelo índice IGP-DI, 6 milhões de cruzeiros equivalem a R\$ 22.394.661,24 em dezembro de 2019.

<sup>42</sup> Atualmente, o Conselho Diretor da FUCS possui sete assentos. Com 1 assento estão as representações da Universidade de Caxias do Sul; Governo do Estado do Rio Grande do Sul; Prefeitura Municipal de Caxias do Sul; Associação Cultural e Científica Virvi Ramos; Mitra Diocesana de Caxias do Sul; e com 2 assentos apenas a Câmara de Indústria, Comércio e Serviços de Caxias do Sul.

<sup>43</sup> *A Câmara de Indústria, Comércio e Serviços no contexto da globalização [1987-2001]* (2001); *As exigências do mundo globalizado [1991-2001]* (2007).

<sup>44</sup> O sexto capítulo do livro de 2007 intitula-se *O poder da representatividade [2002-2007]*.

*Boletim Informativo CIC*, a organização passou a informar sobre mudanças internas, projetos de ação junto ao município, pautas de debate, agendas e outros dados a seus associados e pessoas interessadas. Através destes Boletins, a CIC compreendeu sua atuação para atender às transformações econômicas globais durante a década de 1990 em três movimentos: modernização (“introduziu na comunidade empresarial o conceito de que a entidade deveria ser sinalizadora de um novo cenário”), capacitação (“estímulo e apoio ao processo de reciclagem empresarial”), e competitividade (“marcada pelo processo econômico diversificado a partir da chegada de empreendimentos de capitais vindos de fora, em setores que até então eram mantidos por capital local”)<sup>45</sup>.

Os primeiros alicerces dos Programas de Qualidade, de onde origina o Planejamento Estratégico, também são memorados nestes capítulos. Na época, percebeu-se a necessidade de colocar as empresas caxienses em um nível de competitividade global. Com este objetivo, CIC e UCS lançaram em 1992 o “Programa de Produtividade e Qualidade”, que oferecia métodos para modernizar as empresas vinculadas à indústria tanto de Caxias do Sul quanto das cidades vizinhas. Estes métodos estavam orientados pelas propostas do Programa Gaúcho da Qualidade e Produtividade (PGQP), que fundamentam uma padronização nas linhas de produção. Um dos pontos mais importantes foi a criação do “Dia da Qualidade Caxias” junto à Prefeitura, através do decreto municipal nº 8.361, em 18 de julho de 1995, onde se busca divulgar uma “cultura” de gestão e qualidade no município. O sucesso programas são vistos como exitosos: “Este instrumento de capacitação foi uma oportunidade de rápido crescimento das pequenas e médias empresas que detinham o perfil tecnológico, de mercados internacionais e postura empresarial voltada para, no futuro, abrir seu capital” (Herédia e Machado, 2001, p. 148).

Por conta destes Programas de Qualidade, ocorreram reestruturações no formato de gestão da CIC. Em primeiro lugar, houve “a formação de uma nova cultura empresarial, visando a qualidade, a produtividade e, conseqüentemente, a maior competitividade” (Herédia e Machado, 2001, p. 144). Nesta nova “cultura” empresarial criaram-se dez diretorias<sup>46</sup> para melhorar o atendimento de associados, projetar novas

---

<sup>45</sup> Citações em Herédia e Machado (2001, p. 172 e 173, passim) e Herédia (2007, p. 112).

<sup>46</sup> Lista das dez diretorias estabelecidas em 1992: Serviços mercadológicos; Desenvolvimento empresarial; Econômica; Infraestrutura social; Assuntos jurídicos; Economia e Estatística; Negócios internacionais; Patrimônio; e Assessores específicos.

ações e criar instrumentos para que a CIC pudesse ser pensada internamente. Com o tempo, novas diretorias foram criadas conforme surgissem novas demandas temáticas. Em 1995, as diretoras da Diretoria de Eventos e Promoções criaram o Conselho da Mulher Executiva/Empresária que, atualmente, é uma diretoria com nomeação autônoma (Conselho da Empresária). No ano seguinte, o mesmo ocorreu com o Departamento de Jovens Empresários, vinculado à Diretoria de Política Empresarial, que viria a ser a Diretoria de Jovens Empresários, ou CIC Jovem.

Por fim, também são colocados temas que ainda estão sendo debatidos vinte anos depois do lançamento destes Livros, sendo a infraestrutura um tópico recorrente e que não se esgota. Um destes casos é a construção da Rota do Sol (BR-453), rodovia que faz entroncamento através da Serra Gaúcha, cujo projeto inicial é de ligar Caxias do Sul a Torres, cidade litorânea do RS. Em discussão desde a década de 1930, A estrada é vista como uma forma de integração regional, além de ser considerada importante para a logística de escoamento de bens produzidos na cidade e região.

### 2.3 AS MEMÓRIAS DA CIC

Ainda que tenham sido escritos por historiadoras, os Livros são materiais da memória institucional que formam a CIC. Enquanto memoriais, as lembranças registradas nas entrevistas, nas atas, nos boletins e tantos outros documentos são articulados para que sejam estabilizados de uma forma coesa, cuja narrativa que se desenrola aponta como os empresários são os fiadores pelo desenvolvimento da região. Enquanto Mocellin (2014) aponta a Universidade de Caxias do Sul como o nexo que une intelectuais, empresários e demais setores da população, a narrativa proposta pela CIC é que a cidade é resultado da orquestração desta instituição – tendo, inclusive, salvado a UCS de sua falência.

Os Livros se encerram apontando um futuro que está em aberto. Entretanto, o sentido do passado pode ser redefinido pela construção das memórias, pois ele é um sentido ativo pelos sujeitos sociais. Halbwachs (2006) aponta como lembranças sustentam-se em memórias, constituindo “um sistema independente, por serem lembranças de um mesmo grupo ligadas umas às outras, de alguma forma apoiada umas sobre as outras, porque este grupo se distingue claramente de todos os outros” (Halbwachs, 2006, p. 38). Esta memória coletiva de inspiração durkheimiana, como

bem aponta Pollack (1989), é integrada no estabelecimento e manutenção de identidades, coesão e delimitação social. “A referência ao passado serve para manter a coesão dos grupos e das instituições que compõem uma sociedade, para definir seu lugar respectivo, sua complementariedade, mas também as oposições irredutíveis” (Pollak, 1989, p. 9).

Enquanto artefatos, os Livros também podem ser mobilizados como fonte de memória pública onde certos fatos são registrados para serem utilizados como referência (Douglas, 2007). Ao buscarem nos Livros as fontes para a história da instituição, colaboradores materializam a memória da CIC na medida em que relacionam aquele passado apresentado pelas autoras. Nestas performances, delegam-se aos Livros a função de memória institucional na medida em que eles são referenciados para atestar esta memória, reificando a legitimação da entidade na memória e no pensamento coletivo (Fleck, 2010; Halbwachs, 2006).

Ao longo dos Livros, é construída um discurso em que a CIC cresce junto com Caxias do Sul. Este crescimento acompanha mudanças econômicas, políticas e sociais, mas o discurso aponta um acúmulo de camadas de sucessos conquistados com muito esforço pelos empresários. As dificuldades encontradas pela classe responsável pelo desenvolvimento regional são variadas, incluindo a natureza que deve ser controlada para a construção de infraestruturas necessárias para o crescimento urbano; ou a legislação que deve ser cumprida para o bem da sociedade, mas cuja urgência imposta pelo Estado torna-se um empecilho para a saúde dos empreendimentos. Estas negociações com o ambiente, com a cidade, com outras entidades e outros atores sociais são mediadas pela CIC e suas antecessoras.

Ao convidar professoras de História ligadas à Universidade de Caxias do Sul para apresentar sua trajetória, o empresariado positiva os conteúdos das atas de reuniões, boletins, estatutos e diversos outros documentos internos. Nisto, os dados são tratados, analisados e construídos junto aos eventos da história do local onde a CIC está inserida. As ações das entidades tornam-se contextualizadas e justificadas ao longo do tempo, construindo os alicerces que fundamentam o poder simbólico atual. Entretanto, ainda que sejam duas mulheres escrevendo as obras, a história contada é uma trajetória masculina. Há um marcador de gênero muito forte nos dois Livros, como se pode perceber pela quantidade ínfima de mulheres mencionadas ou representadas, inclusive em fotografias. Este marcador masculino é evidente na *Conclusão* do livro comemorativo dos 100 anos da CIC:

Muitos homens ilustres acreditaram que era possível essa união e que através dela a associação seria reivindicatória e expressiva como força de representação na economia local, regional, nacional e internacional. Esses homens transformaram a simples colônia no município rico que é hoje Caxias do Sul e acreditam na possibilidade de desbravar essa terra através do trabalho e de defender os interesses econômicos da Associação, fazendo que a mesma se caracterizasse pela sua ação comunitária combativa na busca do desenvolvimento econômico regional (Herédia e Machado, 2001, p. 184).

O uso de um vocabulário epopeico reforça o mito do herói civilizador, tornando os empresários os responsáveis pelos seus sucessos que permitem um crescimento da cidade como um todo. Assim, a escrita destes Livros comemorativos constrói um argumento em que pela ACC, ACI, CIF e CIC são o motivo para que Caxias do Sul chegasse onde está, apesar dos empecilhos diversos a serem superados pela classe empresarial. De maneira análoga às narrativas heroicas da italianidade, o discurso aqui presente busca justificar a posição da CIC como a causa, e não como o efeito da mobilização de um grupo de pessoas – no caso, os empresários associados. Uma vez que vários documentos da própria organização que foram utilizados como fontes para a escrita dos Livros são restritos para quem está fora dos escritórios da CIC, como é o caso das atas de reunião, torna-los públicos através de memórias contextualizadas nas histórias municipal, estadual e global, junto a eventos da instituição, possibilita constituir uma legitimidade naquela documentação ao mesmo tempo em que posiciona a CIC no tempo e no espaço. A disposição cronológica e temática dos capítulos permite um alinhamento dos eventos selecionados para que a narrativa de progresso seja construída. Se a CIC e suas predecessoras são causas do progresso empresarial, então deve-se demonstrar como os problemas, os temas para o desenvolvimento, e outros assuntos que as organizações buscam antecipar, definindo quais pautas devem ser seguidas. Encapsulando o tempo em cada capítulo, as autoras estabelecem como aqueles presentes foram desenrolados por estas organizações, construindo o sua posteridade a cada nova resolução feita.

Os Livros também podem ser considerados como tributos ao passado da CIC. Neste sentido, há uma mudança nas formas de legitimação da entidade. Se é uma homenagem às memórias, então são marcos históricos que delimitam um modelo institucional que se remonta desde a formação das colônias em Caxias do Sul. De forma análoga a um sacrifício (Mauss e Hubert, 2005), as memórias consagram o passado, os Livros passam a ser seus artefatos, e o futuro fica em aberto.

A partir da década de 1990, durante a gestão de Nestor Perini, o “espírito de visão”, que as autoras acusam estar presente desde a fundação da ACC, passa por

uma sistematização e instrumentalizado na definição de pautas. Atualmente, elas são feitas através do processo de revisão do Planejamento Estratégico, um dispositivo institucional que busca avaliar os êxitos dos dois anos anteriores para a construção dos planos de ação que a nova Presidência assumirá. Assim, a periodização da CIC é reformatada, trazendo a sua legitimação para um presente de projeções das expectativas, como será visto no capítulo seguinte.

### 3 MAPA ESTRATÉGICO

Neste capítulo, procuro observar como o Mapa Estratégico é produzido por funcionários e diretores para projetar o futuro da CIC. A interpretação partirá de uma entrevista com Mônica Campana, figura central durante todo o processo de revisão do PE e funcionária do departamento de Desenvolvimento e Competitividade ligado à Diretoria Executiva, na qual ela explica o processo de revisão do PE referente ao biênio 2018-2019. Na entrevista, ela argumentou que o Processo de Revisão do PE é o momento em que a *entidade se pensa*. Com isso, proponho que a construção do PE é o momento onde a instituição é revitalizada em reuniões e performada através das ferramentas de gestão e qualidade que produzem as diretrizes emolduradas no Mapa Estratégico. Tal processo, contudo, não ocorre apenas pela distinção e reconhecimento cerimonial do Mapa, mas é construído em conjunto com diretores, funcionários e associadas da CIC. Assim, outras formas de engajamento são realizadas para a produção desta “cultura” que, por sua vez, também engaja colaboradores.

A execução do processo de revisão do PE é produto do tratamento dos dados e informações, mediadas pelo trabalho de Mônica, das matrizes e de softwares mobilizados para tal finalidade. Todas essas ferramentas poderiam ser pensadas a partir do que Latour (2017) tratará por *faitiches*, nas quais serão projetadas as autoridades da CIC. Sobre o Mapa, ele segue uma distribuição visual para uma rápida identificação dos critérios de desempenho da entidade, com quatro áreas temáticas sobre as *Perspectivas* daquela gestão e seus *Planos de Ação* correspondentes, mais um cabeçalho com *Missão* e *Visão*. Enquanto uma instituição que busca representar os interesses da classe empresarial caxiense, a CIC procura a sua legitimidade junto ao grupo, e isto é feito pela estruturação de informações e codificação de expectativas (Douglas, 2007) que a revisão do Planejamento Estratégico proporciona e materializa no Mapa Estratégico. Portanto, é um estabilizador de relações sociais que torna a CIC um nexo entre empresários e sociedade através de seu discurso.

Conforme apontado no capítulo anterior, nas gestões mais recentes da CIC, aquelas vindas da década de 1990, buscou-se ferramentas para aprimorar formas qualitativas de avaliação dos processos da entidade. A partir de um plano de trabalho onde metas são estabelecidas conforme os interesses empresariais, a CIC desenvolveu seu próprio processo de construção e revisão de Planejamento Estratégico (PE), que envolve diversas etapas e departamentos que foram criados no início da gestão

de Nestor Perini (1991-1994). Esta modalidade discursiva, diferente daquela presente nos Livros comemorativos da CIC, trata da contemporaneidade e das projeções de futuro da instituição, renovando o projeto institucional.

Conforme será apresentado ao longo do capítulo, o processo de revisão do Planejamento Estratégico ocorre bianualmente, motivado pela eleição da PREVI (presidente e três vice-presidentes). Na caixa de ferramentas utilizadas na revisão do PE, estão diversas planilhas e matrizes que, a partir da alimentação de dados gerados em pesquisas internas e reuniões, emitirão novas informações para alimentação em outras planilhas e matrizes.

### 3.1 O QUE É A REVISÃO?

A revisão do Planejamento Estratégico é um processo que ocorre a cada dois anos, logo após a eleição da presidência executiva da CIC, composta por Presidente e três vices (PREVI)<sup>47</sup>, um para cada setor econômico contemplado pela entidade (indústria, comércio e serviços). Os períodos de exercício das PREVI são de 24 meses, com possibilidade de uma reeleição. Assim, o processo de revisão do Planejamento Estratégico (PE) é o momento em que a nova gestão traça as metas para seu mandato.

Ainda que esta revisão tenha a participação de funcionários, diretores voluntários e demais colaboradores da CIC, sua coordenação é responsabilidade da Diretoria Executiva, que atua no processo de revisão do PE pelo departamento de Desenvolvimento e Competitividade. Deste departamento, Mônica Campana é a principal mediadora dos instrumentos de gestão, sendo responsável por compilar dados, analisá-los e prover os diversos relatórios que são utilizados tanto para a revisão do PE quanto para as reuniões de desempenho realizadas ao longo dos mandatos da PREVI. É importante destacar que, diferente das demais diretorias, o Diretor Executivo da CIC não é um cargo voluntário, ou seja, é de um funcionário da entidade.

Cada ciclo de revisão do PE é destinado a avaliar projetos bem-sucedidos e metas alcançadas no biênio anterior, bem como identificar o que não foi concretizado,

---

<sup>47</sup> O neologismo PREVI tem sua etimologia da união das primeiras sílabas de “*presidência*” e “*vice*”. É um termo utilizado na CIC para referenciar a chapa eleita para liderar a instituição dentro do Conselho Executivo, ou seja, o Presidente e os três Vice-presidentes. As diretorias estão vinculadas ao Conselho Executivo e, à exceção do Diretor Executivo, todos os cargos de Conselhos (bem como diretores) são voluntários e sem remuneração.

e compreender os motivos para tais êxitos e fracassos. Para verificar o sucesso de um projeto, revisam-se os indicadores criados junto dele, e se as metas estipuladas foram alcançadas. Tais metas e índices podem variar de um projeto para outro por conta da sua natureza, como gastos contidos, número de eventos realizados, novas empresas associadas, e assim por diante. Deste modo, a nova PREVI coloca suas propostas para a gestão vindoura em consonância com os ciclos anteriores. Justamente por ser uma revisão, não há uma produção de um PE sem precedentes. Ao contrário, Mônica argumenta que há uma continuidade dos sucessos de cada gestão, sobre as quais são adicionados os objetivos da PREVI eleita ou reeleita.

A projeção de um PE da CIC é de dois anos, concomitante ao mandato das PREVI. Quanto à revisão, esta dura cerca de quatro meses, mas pode haver variações de cronograma, e é organizada em quatro momentos. A primeira etapa trata de *Pensar a CIC*, quando o PE anterior é analisado e novos dados são levantados pelo público interno; *Definição das Estratégias* é onde o novo PE é estabelecido, sendo compostos índices com cruzamento de informações e diversas priorizações das diretorias; *Comprometer a Equipe CIC* marca a formalização do Planejamento Estratégico, onde a diretoria e presidência executivas assinam um quadro com o Mapa Estratégico para a gestão durante uma cerimônia; e *Monitoramento* executado ao longo dos dois anos de mandato da PREVI responsável daquele PE. Como cada etapa depende da situação anterior, é possível pensar este processo enquanto uma cadeia de eventos. Assim, as entradas da fase subsequente são definidas pelos resultados entregues, onde uma avaliação anterior deve ser considerada no cálculo seguinte, o que torna este processo um ciclo ascendente de uma fase para a outra, de um biênio para outro.

A CIC está organizada em três conselhos, Executivo, Deliberativo e Superior<sup>48</sup>. Enquanto o terceiro é composto por ex-presidentes do Conselho Executivo, os dois primeiros possuem presidências com mandatos de dois anos. O Conselho Executivo possui dezoito diretorias, mais o Conselho da Empresária<sup>49</sup>, que são nomeadas

---

<sup>48</sup> De acordo com o Estatuto Social da CIC (2007), o Conselho Superior é um órgão de consulta formado pelos ex-presidentes executivos da instituição, com número de membros ilimitados e de mandato vitalício; o Conselho Deliberativo é um órgão decisório e composto por 20 membros com um mandato de dois anos com possibilidade de uma reeleição; finalmente, o Conselho Executivo é um órgão administrativo e de representação da CIC, é composto pelos quatro membros da PREVI, com mandato de dois anos com possibilidade de uma reeleição.

<sup>49</sup> Diferente das demais diretorias, cujos diretores são nomeados pela PREVI, o Conselho da Empresária possui presidência e vice-presidência eleitas pelas suas representantes.

pela nova gestão, e a Diretoria Executiva, cujo Diretor Executivo é um cargo contratado pela CIC, diferente de todos os outros diretores e que atuam voluntariamente. Como o PE é revisto pela nova gestão da PREVI do Conselho Executivo, os membros de suas diretorias são quem efetivamente participam.

A forma pela qual funcionários e colaboradores da CIC se envolvem no processo de revisão do PE varia ao longo dos quatro momentos, e isto pode ser percebido pelo tipo de informações fornecidas, bem como pelo modo com que são manipuladas. Partindo da fase *Pensar a CIC*, as dezoito diretorias, através de seus diretores voluntários, entregam relatórios e levantamentos com as possíveis ameaças e oportunidades dos cenários político, econômico, mercadológico, dentre outras externalidades, que possam afetar tanto as empresas associadas quanto a própria entidade. Ao mesmo tempo, funcionários e demais colaboradores apontam quais seriam os pontos fortes e fracos percebidos nos interiores dos escritórios. Estas entregas serão contabilizadas pelos coordenadores da revisão do PE, com os membros da PREVI, o Diretor Executivo e do Departamento de Desenvolvimento e Competitividade. Desta forma, há pelo menos quatro abordagens distintas de informações: as que tratam de aspectos (1) exteriores e (2) interiores da CIC, fornecidas pelas diretorias, funcionários e colaboradores; (3) as informações que serão tratadas como dados para a produção de um PE revisado; e (4) aquelas que serão utilizadas durante os dois anos de gestão, sendo fonte de projetos, metas e métricas. Esse quarto tipo de informação é utilizado no *Monitoramento*, ou seja, ao longo do mandato da PREVI.

Assim, o processo de revisão do Planejamento Estratégico é o momento em que funcionários e diretorias da CIC reavaliam sucessos, metas alcançadas, falhas a serem corrigidas, ao mesmo tempo em que engendram o futuro da entidade, com as ações propostas pela PREVI em seu mandato, continuidade de projetos, manutenção das finanças e outros temas que podem variar entre os biênios de gestão.

### 3.2 ALGORITMOS, MATRIZES E FATICHES

Os desempenhos dessas ferramentas utilizadas no processo de revisão do Planejamento Estratégico dependem tanto do volume de dados com os quais foram alimentados, quanto do número de relações construídas com elas, o que também estabelece um campo de atuação definido durante a revisão do PE. Latour (2017) discute a construção de atores – entidades atuantes e que podem ser percebidas pelas suas atividades – nos ambientes de laboratório, em especial a respeito das fronteiras entre

os fatos e os fetiches. De acordo com Latour, a frágil distinção se encontra na credibilidade de suas construções: enquanto os fatos só são eficazes na medida em que não são vistos como fabricados, pois seu reconhecimento depende do conhecimento para tal identificação, o emprego dos fetiches é fundamentado na crença de quem os utiliza sobre os próprios objetos. Em suma, há uma contradição a respeito dos agenciamentos, se são as pessoas que agem sobre os objetos ou o contrário, e o resultado desta contradição deságua nas justificativas da feitura dos fatos.

A descoberta do fermento de ácido láctico por Louis Pasteur é um exemplo destes desacordos, pois, para Latour (2017), tal empreitada foi uma negociação constante entre fermento e cientista. No laboratório, Pasteur mobilizou diversos artefatos e ferramentas para criar as condições necessárias para que o fermento tivesse autonomia, que fosse capaz de agir sem a intervenção do cientista. A partir do texto em que Pasteur publica sua descoberta, Latour traz luz sobre como o fermento foi construído e ganhou autonomia na medida em que “O diretor sai de cena e o leitor, mesclando seus olhos aos do encenador, vê uma fermentação que toma corpo no centro do palco *independentemente* de todo o trabalho ou construção” (Latour, 2017, p. 157, ênfases no original). A provocação de Latour é sobre quem é o agente deste cenário, pois Pasteur apenas toma certas decisões, como polvilhar alimento, filtrar e ferver líquidos, na medida em que o fermento do ácido láctico se desenvolve.

O problema de apontar o fermento como um fato é ocultar seu processo de fabricação. Mas apontar a feitoria do fermento é torná-lo falso, pois implica que “se algo foi fabricado, é falso; se foi construído, deve ser desconstrutível” (Latour, 2017, p. 137). A solução que Latour apresenta são *fatiches* (neologismo que une *fato* e *fetichê*), tipos de ações que não se encerram na dicotomia entre o fato e a crença, flutuando nestas duas categorias. A força de um fatiche – ao contrário de fatos e fetiches – é sua qualidade assumida de ter sido construída. Isto permite que o fatiche apresente novas formas de ação, novas relações, novas conexões entre vários personagens em ato.

Estas ferramentas de gestão seriam fatiches: são construídas por várias mãos, mediadas e tecida por agentes-chave durante o processo de revisão do Planejamento Estratégico, produzindo resultados conforme a programação de seus algoritmos. E a sua autoridade é fundamentada pela sua própria metodologia, reforçada ao ser desenvolvida por quem conhece seu manuseio.

Já o Mapa Estratégico é a formalização de todo o processo de revisão do Planejamento Estratégico. Entretanto, sua composição passa por uma cadeia de transformações e traduções, que permitem o ordenamento dos itens, tópicos, dados e valores distintos em sequências que possibilitam acessar outras informações. Todas as ferramentas mobilizadas são gramáticas que autorizam certas classificações e que fundamentam as formas de apresentação daqueles textos. Assim, a escritura de todos estes materiais materializa os debates e reuniões, fundamentando as potencialidades destes artefatos e as projeções de futuro, que são manifestos nos *Planos de Ação* que estão inscritos.

A principal mediadora destas ferramentas é Mônica, articulando as informações das planilhas e matrizes, junto às diretorias e funcionários, facilitando a circulação de dados e projetos nestes diversos meios, para que todos elaborem conjuntamente as justificações que a CIC, enquanto entidade empresarial, deve tomar para manter sua posição junto à sociedade. E tal papel é validado por um emaranhado de valores técnicos: sua formação em Administração e Gestão de Qualidade, sua posição junto à Diretoria Executiva como parte do departamento de Desenvolvimento e Competitividade, onde atua como Analista de Qualidade. Entretanto, ainda que avalie as proximidades dos itens para se tornarem tópicos, Mônica não define os pesos e importâncias destes. Como será visto, as prioridades de cada tópico da matriz SWOT são definidas em reuniões com diretores que forneceram os dados, mensurando as possibilidades de ação pela matriz GUT, que permite a ela e a outras pessoas analisarem cada tópico e itens da matriz SWOT. É um trabalho que demanda atenção pois uma planilha produzirá material para a outra, e vice-versa. Novamente, Mônica é quem traduz os debates dos colaboradores em valores das planilhas, mediando as relações entre diretorias, funcionários, PREVI, e as matrizes utilizadas no processo de revisão do Planejamento Estratégico.

Finalmente, percebo certos paralelos no caso de Mônica no processo de revisão do Planejamento Estratégico, com Herédia e Machado com os Livros de memórias da CIC: elas estão transformando, com seus saberes técnicos, as informações produzidas pela entidade em projeções temporais (futuro e passado), para a elaboração dos artefatos que materializam aspectos da “cultura” empresarial desta instituição.

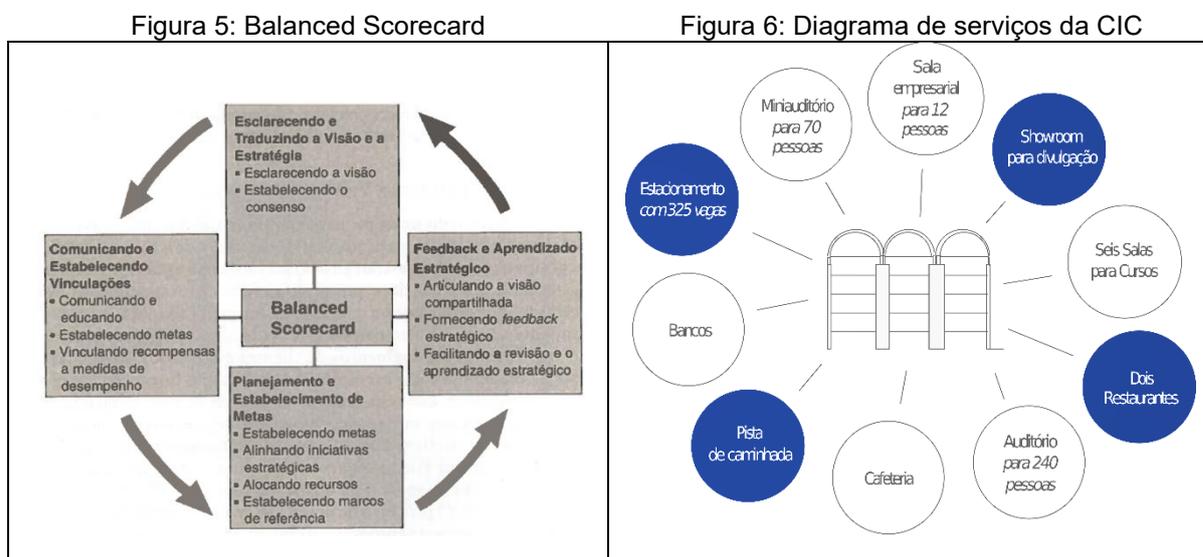
### 3.2.1 BSC: um método de visualização

A proposta de PE executada na CIC utiliza uma cadeia de transformações que produz um longo algoritmo, cujo resultado será um Mapa Estratégico no qual todas as diretrizes de uma gestão são dispostas. O uso destas ferramentas fornece à CIC e seus colaboradores meios de produção de discursividades e justificativas, inclusive apontando quais os meios apropriados para avaliar o sucesso ou fracasso da instituição. Esta gramática também concerta as ações de diretorias e funcionários, alinhando seus discursos conforme aquele previsto pelo PE.

De acordo com Mônica, a metodologia utilizada na CIC para a composição do Mapa Estratégico é a relacionada com o chamado *Balancedscore Card* (BSC). Quanto ao BSC, as principais citações são referentes aos trabalhos de R. Kaplan (1994), mas com ênfase nas parcerias com D. Norton (1991, 1996a; c). De todas as publicações da dupla, o livro *The Balanced Scorecard: translating strategy into action* (1996b) é o mais importante, sendo uma síntese de suas discussões sobre gestão e estratégia empresarial. A obra foi traduzida para o português no ano seguinte pela editora Campus sob o título *A estratégia em ação: balanced scorecard* (1997). Utilizando uma linguagem visual, com vários diagramas, fluxogramas, vetores, quadros, tabelas e fórmulas matemáticas, esta literatura de gestão procura colocar o máximo de informação no menor espaço possível, para que qualquer pessoa, em uma passada de olhos, consiga compreender o que está apresentado em um BSC. Tal ênfase nas linguagens gráficas é apontada por Barbosa (2002b) como uma das características de uma “cultura de negócios”. Em seus termos, a cultura de negócios é componente do que ela chama de Cultura de Davos, um processo da globalização contemporânea em que certas práticas de gestão e execução de negócios partem dos sujeitos que participam de eventos como o Fórum Econômico Mundial (daí se referir a Davos). Para além disso, tal cultura de negócios também enfatiza a criação e aplicação do conhecimento de negócios para gestão e produção destas iniciativas econômicas. O problema de uma importação acrítica destas ferramentas e modelos de gestão dos EUA para o contexto brasileiro é que, por conta das origens destas ferramentas – BSC, matrizes SWOT e GUT – não necessariamente condizem com os padrões encontrados noutros locais: “Cada empresa é vista como um universo único e independente, gerando suas

próprias manifestações culturais particulares. Cada organização é única em relação a todas as outras” (Barbosa, 2002a, p. 43, tradução minha) <sup>50</sup>

A fim de ilustração do funcionamento destas linguagens gráficas, comparemos as imagens a seguir. A Figura 5: Balanced Scorecard é um diagrama criado por Kaplan e Norton para, simultaneamente, ilustrar e explicar a metodologia BSC – um ciclo de quatro momentos que se repete, de modo que uma etapa fornece dados para o processo seguinte, ao mesmo tempo em que depende das performances da fase anterior. Já a Figura 6: Diagrama de serviços da CIC lista as atividades e estruturas ofertadas para as associadas na sede da instituição, cuja referência está estilizada ao centro do diagrama. Nas duas imagens, há um centro em que seus assuntos relacionados orbitam, e permite uma rápida interpretação da mensagem.



Fonte: Kaplan e Norton (1997, p. 12).

Fonte: CIC Caxias do Sul (2019a, p. 6)

Tal linguagem gráfica ilustra os fluxos de pensamento e lógicas que fundamentam os cálculos para a construção de um BSC, mas também pode ser generalizada para ordenar outros algoritmos utilizados nas estratégias de gestão empresarial. Ou seja, um BSC é um artefato que formaliza e torna tangível as imaterialidades, sejam processos, rotinas de trabalho, hierarquias profissionais, ou a “cultura” de uma empresa.

Enquanto o Mapa Estratégico consolida a “cultura empresarial” em um artefato público, as tomadas de decisões concentram-se nas diretorias e presidência. Há uma mistura entre estas três entidades, e a melhor forma de ilustrar é com o caso do

<sup>50</sup> Cada empresa es vista como un universo singular, autocontenido, generador de sus propias manifestaciones culturales particulares. Cada organización es única con relación a todas las demás.

retrato na Figura 7. Nesta fotografia, estão presentes os responsáveis pela execução das tarefas na CIC, membros do Conselho Executivo. Esse é composto pelas figuras do Diretor Executivo Gelson Dalberto, um cargo contratado e remunerado da própria CIC, e do Presidente Ivanir Gasparin, cujo cargo é “Voluntário” e possui um mandato de dois anos. Estes cargos são definidos como “Voluntários” pela CIC são assumidos de forma política (eleições ou nomeações), e não são remunerados. A terceira figura na fotografia é o Planejamento Estratégico (PE), que se manifesta na forma do Mapa Estratégico ao fundo da foto.

Figura 7: Diretor e Presidente Executivos da CIC, juntos ao Mapa Estratégico 2018/2019



Fonte: Arquivo do pesquisador.

Este registro ocorreu logo após a reunião que tive com Mônica Campana, no final de 2018, quando tivemos a entrevista que fundamenta este capítulo. Encerrado nosso compromisso principal, decidi fotografar os corredores e decorações do prédio, coletando materiais para análise posterior. Fotografei as cadeiras da sala onde estávamos, grandes e brancas, com acolchoados vermelhos e a sigla ACC entalhada nos encostos. “Nem são cadeiras; são tronos!”, ela comentou. As paredes eram decoradas com imagens de ex-presidentes do Conselho Deliberativo e, em um móvel lateral, estavam dispostos certificados e premiações diversos. Quando fomos à sala de reuniões principal, fotografei a parede com retratos dos ex-presidentes da CIC e das associações que a antecederam (ACC e CIF). Esta sala, muito mais sóbria que a anterior, por conta do mobiliário escuro, também tinha troféus e certificados expostos. Por ser

maior, também estavam as bandeiras de Caxias do Sul, do Rio Grande do Sul e do Brasil ao lado de uma reprodução do Mapa Estratégico da CIC. Já no corredor, enquanto fotografava outro quadro, intitulado *Sistema de Gestão CIC – SGC* (contendo Missão, Visão e Valores), o Diretor Executivo Dalberto e o Presidente Executivo Gasparin saíam de outra reunião. Mônica aproveitou a oportunidade: “Senhor Diretor e senhor Presidente! Poderiam fazer a gentileza de posar para uma foto para a pesquisa que o Renan está elaborando?”. Ela sugeriu que ambos posassem com o quadro do Mapa Estratégico ao fundo. Nesta fotografia (Figura 7), o Diretor e o Presidente estão em primeiro plano, mas o Mapa Estratégico ocupa a posição central. Os dois homens não disputam espaço com o produto do processo de revisão do Planejamento Estratégico, enquanto o quadro, que poderia ser paisagem no corredor, é o tema deste registro. A performance, nos termos de Zumthor (2014), concretiza as ações, corporificando-as naquele que as performa. E o corpo, por sua vez, se liga ao ambiente, mediando performance e atuante no tempo e no espaço. Desta forma, os membros da CIC consagram o Mapa Estratégico pelo Conselho Executivo, ao mesmo tempo em que o Mapa Estratégico fornece os parâmetros de ação do Conselho Executivo, delimitando suas ações em prol do acordo firmado no início de cada mandato. Assim, as figuras se mesclam e, da mesma forma que é possível questionar “Quem está sendo fotografado?”, é possível pensar “Quem está direcionando a CIC?”, se são as pessoas (diretores, funcionários, colaboradores), se é tal “cultura empresarial” (o Planejamento Estratégico que, na foto, revela-se no Mapa Estratégico), ou se é a pessoa que maneja as ferramentas e sugere eventuais registros fotográficos.

### **3.2.2 Matriz SWOT: de dentro para fora, de fora para dentro**

Esta seção é dedicada às ferramentas de gestão utilizadas na revisão do PE. Formulários, planilhas, tabelas, fluxogramas e outros métodos são mobilizados para coleta e tratamento de dados para análise, produção de certos tipos de informação e conhecimento que serão articulados por funcionários e colaboradores da entidade. Ainda que o uso destas ferramentas e informações não se restrinja a um único departamento, enfatizarei como elas são manuseadas pelo Departamento de Desenvolvimento e Competitividade, que faz parte da Diretoria Executiva, a partir dos comentários de Mônica Campana, funcionária da CIC neste setor.

O principal produto elaborado ao longo da revisão do PE é o Mapa Estratégico, que sintetiza em uma imagem todas as metas e discussões feitas, condensando

objetivos, distribuindo papéis, e evidenciando as perspectivas para crescimento institucional, dos processos em relação a clientes, sociedade e finanças. A apresentação deste Mapa Estratégico se dá na forma de um *Balancedscore Card* (BSC), que é uma forma de ordenar tais informações em um diagrama que permita uma leitura rápida. Para chegar em um BSC, Mônica explicou-me que outras ferramentas também são utilizadas, com ênfase nas matrizes SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) e GUT (Grave, Urgente, Tendência).

A matriz SWOT permite o mapeamento de quatro fatores para considerar durante a revisão do Planejamento Estratégico, os aspectos externos positivos (Oportunidades, ou *Opportunities*) e negativos (Ameaças, ou *Threats*); e os aspectos internos positivos (Pontos Fortes, ou *Strengths*) e negativos (Pontos Fracos, ou *Weaknesses*). Esta matriz SWOT é a principal ferramenta para produzir todas as outras informações da revisão do Planejamento Estratégico, integrando todos os setores da CIC nesta execução. Estes aspectos são fruto de relatórios entregues pelas diversas diretorias e setores da entidade, que fornecem análises de cenário que competem. A matriz GUT, por sua vez, possibilita hierarquizar os aspectos presentes na matriz SWOT nas categorias Alta, Média e Baixa<sup>51</sup>. O cruzamento das informações contidas nestas matrizes é o que lastreia a elaboração do BSC e, por consequência, do Mapa Estratégico.

Os primeiros usos e experimentações destas ferramentas foram feitos pelas escolas de gestão de Harvard, de onde as publicações mais citadas são originárias da década de 1980. A matriz SWOT aparece diagramada em um trabalho de N. Piercy e W. Giles (1989), britânicos de Cardiff, mas sem encontrar qualquer referência quanto à origem da metodologia. Apesar disso, sua fundamentação é pela publicação dos professores de Harvard J. Hammond e D. Abbel, *Strategic market planning* (1979). Conforme Piercy e Giles (1989), a análise SWOT é uma técnica muito versátil e bem difundida para a avaliação do planejamento estratégico, por conta da simplicidade de aplicação e leitura das informações dispostas, que facilitam a execução das estratégias previstas.

No Quadro 2, reproduzo a matriz SWOT publicada por Piercy e Giles (1989). A aplicação da ferramenta consiste no preenchimento dos quatro quadrantes (Pontos Fortes, Pontos Fracos, Oportunidades e Ameaças) com os respectivos elementos,

---

<sup>51</sup> Ainda que a GUT se refira aos estratos de Grave, Urgência e Tendência, será visto que a CIC utiliza os termos Alto, Médio e Baixo, ao mesmo tempo em que faz referência à ferramenta pela sigla "GUT".

identificados pela metodologia que a organização julgar mais eficiente. Em seguida, é feito um exercício para avaliar quais itens do ambiente interno possam se relacionar entre si, buscando quais Pontos Fortes suprimem os Pontos Fracos e Ameaças. Repete-se o procedimento com os itens do ambiente externo e, por fim, projetam-se quais Pontos Fortes podem reforçar e aproveitar as Oportunidades.

Quadro 2: Matriz SWOT

	<b>Positivo</b>	<b>Negativo</b>
<b>Interno</b> ( <i>Deve ser reconhecido pelo público interno</i> )	<b>S</b> trengths Pontos Fortes	<b>W</b> eaknesses Pontos Fracos
<b>Externo</b> ( <i>Está no ambiente, mas não por nossa causa</i> )	<b>O</b> pportunities Oportunidades	<b>T</b> hreats Ameaças
Estratégias: <i>Relacionar</i> Pontos Fortes e Pontos Fracos <i>Converter (ou Neutralizar)</i> Pontos Fracos e Ameaças <i>Fortalecer</i> Pontos Fortes e Oportunidades		

Fonte: Adaptado e traduzido de Piercy e Giles (1989, p. 6).

Como dito acima, as informações entregues pelas diretorias tratam das externalidades da CIC, as Oportunidades e Ameaças que tanto a entidade quanto as empresas associadas podem sofrer ou aproveitar. Por outro lado, o público interno, com ênfase nos funcionários, relata a respeito dos Pontos Fortes e Pontos Fracos percebidos no interior da CIC.

Durante nossa interlocução, Mônica explicava o passo-a-passo do processo de revisão do Planejamento Estratégico, esmiuçando vários detalhes e termos técnicos mobilizados pelas pessoas envolvidas, como os membros da PREVI, o Diretor Executivo, outros membros do departamento Desenvolvimento e Competitividade, e eventuais diretores que encabeçavam uma ou outra diretoria cujo tema de discussão fosse pertinente. Nos momentos iniciais, contudo, a prioridade é o levantamento dos itens dos ambientes externo e interno na CIC.

Sua explicação era mediada pelos softwares rodando no notebook e por documentos físicos dispostos à mesa, como o Estatuto Social da CIC. Naquele momento, ela estava pautando a discussão partindo da apresentação de slides do PowerPoint feita para a cerimônia de assinatura do Mapa Estratégico. Por conta da natureza da nossa conversa, Mônica utilizou diapositivos ocultos na apresentação original. A omissão daqueles *slides* para a apresentação em que foi planejada se justifica

pelo conteúdo redundante para o público presente na época, mas necessário para me explicar aquele processo.

Para compreender uma matriz SWOT, deve-se entender de quais formas aqueles que avaliam uma organização vislumbram a relação daquilo que é interno à instituição, e que por isso são considerados como causa própria e possíveis de serem controlados, e das externalidades, tudo o que extrapola o raio de atuação da entidade, mas que ainda pode afetá-la. Dentro de cada uma destas categorias, há um par positivo e negativo, ou seja, aspectos que aumentam ou diminuem as potencialidades de ação da organização. Nestes cruzamentos é que surgem as quatro categorias-chaves da matriz SWOT: os Pontos Fortes internos, os Pontos Fracos internos, as Oportunidades externas e as Ameaças externas. A forma de avaliar estes quatro temas é delegada às diretorias da CIC, que possuem autonomia para tal. Mônica explicou-me que:

[C]ada uma dessas diretorias e cada uma traz as necessidades que têm, pensando nestes quatro pilares, e se faz as análises das necessidades e expectativas olhando Oportunidades, Ameaças, Pontos Fortes e Pontos Fracos. Os funcionários também são convidados a participar. Eles olham mais o interno, que é o dia-a-dia, o que é Ponto Forte e o que é Ponto Fraco. Então nós recebemos o resumo. Eles tiveram um período bem interessante de desenvolvimento dessas ações, pelo menos uns dois meses de prazo para poder construir essas informações e nos entregarem. Aqui justifica um pouco da demora, do período mais extenso do trabalho, porque nós estávamos tratando com diretores que estavam saindo e diretores que estavam entrando.

No fim, Mônica acusou o recebimento total de 406 itens, sendo 77 de Oportunidades, 56 de Ameaças, 106 de Pontos Fortes e 167 de Pontos Fracos. Enquanto os 133 itens de análise externa (Oportunidades e Ameaças) foram fornecidos pelas diretorias e associadas, os 273 itens de análise interna vieram de funcionários da CIC. O método de levantamento destes itens, bem como a quantidade, fica a critério de cada diretoria, como aplicação de questionários com associadas, reuniões apenas entre os diretores, ou um estudo direcionado aos temas de uma diretoria.

Segundo os idealizadores e usuários da matriz SWOT, ela permite a compreensão das relações intra e extraorganizacionais, pois quem elabora a matriz e lista os itens para alimentá-la faz um exercício reflexivo sobre os elementos que permitem uma maior ou menor potência de ação da instituição. No caso da CIC, chamou minha atenção, nesta revisão específica, que o volume de itens correspondentes à análise externa foi menor em comparação aos itens da análise interna. E, sobre a análise interna, a diferença entre Pontos Fortes e Pontos Fracos. Questionei quais seriam as

razões para isto, se seriam muitos problemas internos ou uma postura crítica dos funcionários. Mônica concordou com minha leitura sobre a autocrítica, justificando que a transparência no processo garantiu liberdade do público interno da CIC para apontar quais seriam as falhas percebidas.

A boa análise SWOT de uma organização, seja da CIC ou de qualquer outra, passa pelo cruzamento dos itens distribuídos nos quadrantes da matriz, procurando quais Pontos Fracos podem ser mitigados por Pontos Fortes, quais Ameaças podem ser contidas por Oportunidades. Também devem ser observados quais itens que se reforçam e quais originam outros. Enfim, deve-se observar tantas outras combinações possíveis entre os diversos itens listados. Contudo, dado o volume de dados recebidos pela equipe do processo de revisão do Planejamento Estratégico, foi necessário aglutinar itens análogos entre si, agrupando-os em categorias para que estas se tornassem objeto de análise. Mônica argumentou que foi necessário um exercício de tradução, pois muitos dos itens reportados repetiam-se: “Nem todos enxergam isso, então existe um exercício nosso de traduzir essas informações para a direção, para a presidência, enfim, para o grupo que está liderando todo esse trabalho”. Este exercício de tradução e agrupamento de itens reduz de forma drástica o volume de informação a ser tratado. A respeito da análise externa, os 77 itens de Oportunidades viraram 10 tópicos, e as 56 Ameaças identificadas tornaram-se 8. Sobre os temas internos, os 106 Pontos Fortes foram aglutinados em 13 tópicos, enquanto os 167 Pontos Fracos passaram a ser 9 tópicos na matriz.

É necessário fazer uma distinção dos tipos de dados utilizados. Há aqueles entregues pelas diretorias e funcionários, que Mônica chama de *itens*, e há as compilações para seu manuseio em matrizes SWOT e GUT, denominadas *tópicos*. A partir dos tópicos, metas são delineadas, projetos são apresentados e objetivos são traçados. Esta terceira categoria são os *Planos de Ação*. Os materiais trabalhados ao longo da revisão do PE são os tópicos, facilitando a concentração das análises do momento de *Pensar a CIC*, evitando que as discussões fiquem difusas. Assim, os itens que as diretorias apresentam sobre o cenário externo (Oportunidades e Ameaças) serão compilados em tópicos que contemplem aquele tema. O mesmo ocorre com os itens informados por funcionários da entidade, que lidam com temas internos (Pontos Fortes e Pontos Fracos).

Ao agrupar um total de 406 itens em 40 tópicos, qualquer colaborador da CIC consegue visualizar quais são os temas críticos listados na matriz SWOT e, com isto,

cruzar as informações e observar como os tópicos se afetam. Nesta tradução dos dados, Mônica e demais profissionais conseguem compilar diferentes abordagens de um mesmo tema para que este seja utilizado no planejamento das ações a serem tomadas pela gestão. Os dois fenômenos que resultam destes agrupamentos (a tradução e a projeção) são possíveis se pensarmos nas múltiplas abordagens que colaboradores percebem sobre tais temas.

Considero tais abordagens como múltiplas na medida em que há uma concentração de itens informados em cada tópico. Na medida em que cada setor ou diretoria da CIC fornece uma leitura de um determinado tópico, o que se apresenta é uma visão delimitada daquele item, que pode ser de origem interna ou externa da organização, quando não é uma repetição do mesmo assunto. Na Tabela 1, apresento um resumo das compilações feitas na matriz SWOT, junto a uma média de quantos itens estão considerados por cada tópico.

Tabela 1: Total de dados na Matriz SWOT

		<b>Itens Informados</b>	<b>Tópicos Compilados</b>	<b>Concentração média (Itens: Tópico)</b>
<b>Externos</b>	Oportunidades	77	10	7,7: 1
	Ameaças	56	8	7: 1
<b>Internos</b>	Pontos Fortes	106	13	8,15: 1
	Pontos Fracos	167	9	18,56: 1

Fonte: Autor, a partir dos dados informados por Monica.

Cada tópico pode ser pensado como um objeto com múltiplas abordagens, uma vez que cada item é um enfoque específico sobre aquele tema. Assim, as formas de percepção e interpretação que compõem a identificação daquele objeto permitem delimitar seu escopo na medida em que são métodos de compreensão do mundo pela CIC. Mol (1999) levanta as problemáticas e potências do que ela chama de “políticas ontológicas”, ou seja, formas de performar e abordar a realidade. O conceito opera em dois níveis, um político, indicando a constante mudança da realidade mediante a interação dos agentes, e um ontológico, sobre as qualidades necessárias para o próprio real. Desta forma,

“caso o termo ‘ontologia’ seja combinado com ‘política’, [...] sugere-se que estas condições de possibilidade não são dadas. Tal realidade não precede

as práticas mundanas pelas quais nós interagimos com ela, mas, ao contrário, são moldadas por estas práticas” (Mol, 1999, p. 75, minha tradução)<sup>52</sup>.

Um exemplo apresentado por Mol (1999) é o da anemia. A doença pode ser performada de várias formas, mas ela enfatiza três: a performance clínica, onde se avalia a palidez da pele sob as pálpebras; a performance estatística, em que se faz a contagem de hemoglobinas por um exame laboratorial e se procura por um desvio padrão em referência a um valor populacional fixado; e a performance patofisiológica, onde é avaliada a capacidade de transporte de oxigênio no paciente, mensurado pela proporção de hemácias em condições normais de saúde. “Na prática, cada uma das três formas de diagnosticar ‘anemia’ diagnostica alguma coisa diferente. Os objetos de cada uma das várias técnicas de diagnose não necessariamente se sobrepõem uns com os outros” (Mol, 1999, p. 78, minha tradução)<sup>53</sup>.

Quando o público interno identifica – diagnostica – vários aspectos dos ambientes interno e externo da organização no formato de tópicos, há uma produção política destas ontologias sobre o cosmos político-mercadológico no qual a CIC se insere. Ao agrupar 77 itens que as diretorias reportaram como Oportunidades em dez tópicos, Mônica articulou estes diversos pontos de vista para construir aqueles temas que serão trabalhados na CIC. Em um cálculo de média, cada tópico contemplaria sete itens distintos, mas isto não é uma regra. Enquanto Mônica manuseava as planilhas para explicar o Planejamento Estratégico, ela abriu um dos tópicos de Oportunidade (Fortalecimento dos segmentos econômicos) e comentou sobre como se operam as classificações, agrupando as informações para alimentar a matriz SWOT de acordo com a similaridade dos itens dentro de um mesmo tópico. O que será considerado para análise são os tópicos, mesmo que um deles seja composto por diversos itens. A matriz SWOT, assim posta, pode ser mobilizada para negociação com outros atores políticos e econômicos, pois quantifica e qualifica diversos aspectos e pautas de interesse da CIC.

Há uma cadeia de eventos para depurar as informações fornecidas por colaboradores durante o processo de revisão do PE. Depois de fazer o primeiro levanta-

---

<sup>52</sup> If the term ‘ontology’ is combined with that of ‘politics’ then this suggests that the conditions of possibility are not given. That reality does not precede the mundane practices in which we interact with it, but is rather shaped within these practices.

<sup>53</sup> In practice the three ways to diagnose ‘anaemia’ each diagnose something different. The objects of each of the various diagnostic techniques do not necessarily overlap with those of the others.

mento, os itens reportados são agrupados de forma temática para que, só então, possam ser ranqueados conforme as possibilidades de ação a partir da CIC e efeitos que possam impactar a entidade. Tal ranqueamento, elaborado pela interface da matriz GUT, fundamentará os projetos a serem desenvolvidos ao longo da gestão da PREVI. Sobre a criação dos tópicos, a classificação dos itens também é definida por reuniões, buscando uma anuência daqueles que estiverem envolvidos nas discussões. De acordo com Mônica, para cada quadrante da matriz SWOT, avaliam-se os itens reportados, encaminham-se consensos nos tópicos, e são feitas as priorizações destes tópicos.

### 3.2.3 Matriz GUT: avaliar as capacidades

A matriz GUT consiste em uma equação de duas variáveis que se multiplicam, resultando em um índice. As variáveis são a *Capacidade da CIC Explorar* e a *Contribuição para o Crescimento da CIC*. De acordo com Mônica, a primeira mensura a esfera de ação da organização, enquanto a segunda tem a ver com a geração de valor para o cliente, uma vez que a capacidade de atuação da CIC impacta diretamente nos benefícios para as empresas associadas e, por conseguinte, à própria instituição. Pensando em termos matemáticos, uma matriz GUT não consiste em itens ordenados por linhas e colunas dispostos de maneira tabular, como ocorre com a matriz SWOT, mas é uma lista de vetores, e cada um deles possui um par de valores correspondentes às duas variáveis da equação.

Para me explicar o funcionamento da matriz GUT, Mônica abriu outro aplicativo em seu notebook, o Excel, exibindo uma tabela que ocupava a tela inteira. Esta tabela possuía tantas linhas quanto houvesse itens da matriz SWOT a serem categorizados, mas quatro colunas: a primeira destinada à identificação dos tópicos, outras duas referentes às duas variáveis da matriz GUT, e a última que exibe o índice calculado para cada um dos itens. Ela também abriu os parâmetros codificados naquela planilha, e o conteúdo das três primeiras colunas continham apenas texto. Já a quarta coluna possuía uma equação pronta para ser operada conforme os dados inseridos naquela planilha.

Enquanto o conteúdo da primeira coluna é textual, pois serve para discernir os temas listados, as duas colunas (*Capacidade da CIC Explorar* e *Contribuição para o Crescimento da CIC*) continham uma das três letras A, B ou C. Mônica explicou-me que cada letra indica a classe para cada uma das variáveis de um tópico específico,

sendo que A refere-se para *Alta*, B indica *Média*, e C é *Baixa*. A equação programada na quarta coluna converte a informação das letras em números, onde A equivale a 3, B tem peso 2, e C é 1. Ao multiplicar os dois valores, o produto resultará em um valor entre 1 e 9 que, por sua vez, será traduzido em uma categoria de Alta, Média ou Baixa prioridade na matriz SWOT. Como exemplo de aplicação da matriz GUT, Mônica abriu um dos cálculos da planilha: “Entendemos que a capacidade da CIC explorar [este item] é Médio. Mas a contribuição para o crescimento da CIC é Alta, então eu tenho nota 6”. No Quadro 3 reproduzo o algoritmo da matriz GUT, dispondo os valores em dois eixos, referentes às duas variáveis. Dentro destes eixos, estão os três níveis de prioridade (A, B e C), com seus respectivos pesos e referências. Na interseção dos dois eixos, está uma matriz 3 por 3, mostrando as combinações possíveis das três categorias nos dois eixos, com o seu valor numérico e sua categoria vocabular utilizados na CIC. A respeito destas duas variáveis, uma delas (*Capacidade da CIC Explorar*) se refere ao momento presente, enquanto a outra (*Contribuição para o Crescimento da CIC*) trata de uma projeção deste futuro.

Quadro 3: Valores da Matriz GUT

Categorias	<i>Capacidade da CIC Explorar</i>			
	Prioridades	A ( <i>Alta</i> , 3)	B ( <i>Média</i> , 2)	C ( <i>Baixa</i> , 1)
<i>Contribuição para o Crescimento da CIC</i>	A ( <i>Alta</i> , 3)	<b>Alta = 9</b>	Média = 6	Baixa = 3
	B ( <i>Média</i> , 2)	Média = 6	Baixa = 3	Baixa = 2
	C ( <i>Baixa</i> , 1)	Baixa = 3	Baixa = 2	Baixa = 1

Fonte: Autor, a partir dos dados informados por Mônica.

Com isto, os itens da matriz SWOT são ordenados, tornando-se *perspectivas* que delinearão as estratégias na segunda etapa da revisão do PE, *Definir as Estratégias*. No Quadro 4 estão compiladas 37 das 40 perspectivas da matriz SWOT para a revisão do PE no biênio 2018-2019. Como explicado anteriormente, a metodologia da CIC avalia todos os itens pelo cálculo da matriz GUT, mas são considerados apenas aqueles de prioridade Média (6) ou Alta (9). Logo, não estão presentes os valores de prioridade dos tópicos ou dos itens, uma vez que tal informação é sensível: expor exatamente quais são a *Capacidade da CIC Explorar* e a *Contribuição para o Crescimento da CIC* pode afetar negociações com outros atores.

Quadro 4: Matriz SWOT da CIC durante a gestão 2018-2019

PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS
<p>106 itens em 13 tópicos</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Representatividade</li> <li>2. Imagem</li> <li>3. Serviços Oferecidos</li> <li>4. Bons Profissionais</li> <li>5. Diversidade de Segmentação de Atuação</li> <li>6. Infraestrutura e Segurança</li> <li>7. Benefícios Oferecidos aos Funcionários</li> <li>8. Sistema de Gestão</li> <li>9. Diretorias Voluntárias</li> <li>10. Capacidade de Relacionamento</li> <li>11. Exercício da Liderança</li> <li>12. Reunião de Alinhamento</li> <li>13. Reunião Almoço</li> </ol>	<p>167 itens em 9 tópicos</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Comunicação</li> <li>2. Benefícios das Associadas (pelos valores praticados) não sejam vistos pelos nossos associados como benefício</li> <li>3. Falhas de Planejamento e Operação de Eventos</li> <li>4. Sistema de Informática</li> <li>5. Falhas no direcionamento de atuação dos diretores voluntários</li> <li>6. Comunicação</li> <li>7. Insuficiência nas gestões de Processos e de Pessoas</li> <li>8. Manutenção da Infraestrutura</li> <li>9. Ausência da participação e melhorias da gestão orçamentária e financeira</li> </ol>
OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
<p>77 itens em 10 tópicos</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ampliação, Fortalecimento do Relacionamento com Associadas e Clientes de Serviços da CIC</li> <li>2. Educação, Capacitação</li> <li>3. Representatividade</li> <li>4. Surgimento e crescimento de novas organizações</li> <li>5. Inovação</li> <li>6. Fortalecimento dos segmentos econômicos</li> <li>7. CIC ser o agente de internacionalização</li> <li>8. CIC captar recursos por meio de incentivos fiscais, Existência do Instituto Ítalo Vitor Bersani</li> <li>9. Ocupar infraestrutura CIC disponível</li> <li>10. Representatividade Política</li> </ol>	<p>56 itens em 8 tópicos</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Concorrência de outras entidades e novos entrantes</li> <li>2. Retração da economia muito forte</li> <li>3. Falta de incentivos públicos para reter empreendimentos e talentos</li> <li>4. Instabilidade política</li> <li>5. Infraestrutura Externa Adequada</li> </ol>

Fonte: Autor, a partir dos dados informados por Mônica.

### 3.2.4 “Per ché non parli?”

No segundo momento do processo de revisão do PE (*Definir as Estratégias*), Mônica descreve como acontece o momento de traçar metas e objetivos e de desdobrar as perspectivas do Balanced Scorecard (BSC) em outras quatro categorias (*Financeiro; Clientes e Sociedade; Processo; Aprendizado e Crescimento*). Também é o momento de revisão ou criação dos indicadores: cálculos podem ser reformulados, séries históricas são analisadas, comparam-se dados com outros referenciais, inclusive externos à CIC. Colocando de uma forma mais ampla, é a ocasião para trabalhar os tópicos da matriz SWOT para que sejam reforçados ou mitigados, inclusive cruzando os tópicos entre si. Mônica exemplificou como isto é feito:

Perceba, “Representatividade” [*Ponto Forte*] e “Representatividade” [*Oportunidade*]. A gente começa a cruzar as informações, e elas batem. “Imagem” [*um dos Valores da CIC*] positiva para trabalhar na “Concorrência de outras entidades e novos entrantes” [*Ameaça*]. Como ela faz uso disso para poder amenizar isso? Para fazer com que o cliente que está aqui seja retido, e aquele que não está seja conquistado. Então, para cada item a gente faz cruzamentos. É muito, muito, muito legal! Aqui está o X da questão. Aqui se extrai todo o contexto. Na realidade, esse direcionamento estratégico desdobra todas as ações que vêm depois nos projetos.

A matriz SWOT passa a ter novas capacidades. Durante a primeira etapa, *Pensar a CIC*, funcionários, diretores e colaboradores entregam itens, que são suas experiências e percepções a respeito dos ambientes interno e externo da CIC, com as quais a equipe responsável pela revisão do Planejamento Estratégico, mediada por Mônica, consiga precisar as necessidades da entidade. Como visto até agora, estes mais de quatrocentos itens se tornam 36 tópicos da matriz SWOT, todos priorizados conforme as capacidades de ação da CIC em correspondência ao retorno para o crescimento da instituição. Nesta segunda fase, a metodologia (a técnica para classificar itens e tópicos da entidade, que permite construir a matriz SWOT) torna-se uma fonte (a própria matriz SWOT), fornecendo informações críticas para a continuidade daquela gestão. A SWOT passa a ser utilizada no desempenho de outro papel: a definição das estratégias da CIC.

Ao longo do processo de revisão do Planejamento Estratégico, as ferramentas utilizadas ganham capacidades conforme sua feitura, a fim de atender as demandas para as quais foram criadas. No caso da matriz SWOT de um determinado ciclo de gestão, sua construção implica no uso que, por sua vez, é limitado justamente pelas informações, dados e outras propriedades imputadas nela. Tanto a matriz SWOT quanto o Mapa Estratégico passam por esta animação, cujo sopro da vida é a inquirição e consulta. Se, de um lado, há a lenda de que Michelangelo gritou à sua estátua de *Moisés* “Per ché non parli?”, que não respondeu, a matriz SWOT e o Mapa Estratégico respondem aos questionamentos de Mônica e da CIC

### 3.3 PLANOS DE AÇÃO

A disposição destes Planos de Ação no Mapa Estratégico corresponde às perspectivas da CIC, variando de uma gestão a outra. No mapeamento da gestão 2018-2019 há cinco áreas, sendo um cabeçalho que contém Missão e Visão; três áreas horizontais que respondem a uma hierarquia de perspectivas Clientes e Sociedade,

Processos, Crescimento e Aprendizado; e uma área vertical sugerindo que a perspectiva que ela representa, a Financeira, atravessa os outros três.

Os Planos de Ação são resultados do cruzamento das informações produzidas na SWOT (com os tópicos classificados pela GUT) com as Diretrizes Estratégicas propostas pela PREVI para a gestão daquele biênio. Mônica definiu estas Diretrizes como o “desejo da Presidência”. Assim sendo, tratam-se das ações que a PREVI deve ter durante seu mandato, traduzindo suas práticas para aquela gestão, podendo ser modificado as de um mandato a outro conforme as percepções da PREVI eleita. No Quadro 5, listo as Diretrizes Estratégicas de duas gestões, a de Nestor Perini (1991-1994) e a apresentada para o primeiro mandato de Ivanir Gasparin (2018-2021). É importante lembrar que estas práticas administrativas iniciaram na gestão de Perini.

Quadro 5: Diretrizes Estratégicas

Diretrizes da CIC para a gestão 1991-1994	Diretrizes da CIC para a gestão 2018-2019
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Atuar</b> como principal sinalizadora, influenciadora e facilitadora de adequações e inovações, nos aspectos de produtividade, qualidade e competitividade.</li> <li>• <b>Adotar</b> uma postura crítica e reivindicatória junto ao Estado para que ocorra a modernização e o enxugamento da área pública.</li> <li>• <b>Induzir</b> ações para tornar a Região mais humana, mais aparelhada com mais equilíbrio e bem-estar.</li> <li>• <b>Desenvolver</b> uma estrutura organizacional e uma filosofia de serviços que sejam flexíveis para resolver problemas de natureza diversa.</li> <li>• <b>Acreditar</b> nos princípios da responsabilidade compartilhada para promover o desenvolvimento integrado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Representar</b> a Entidade.</li> <li>• <b>Pensar e atuar</b> de forma sistêmica para o desenvolvimento da cidade e região.</li> <li>• <b>Propor e executar</b> atividades que estimulem e contribuam com o conhecimento, desenvolvimento e competitividade da classe empresarial, bem como para a CIC.</li> <li>• <b>Provocar</b> a discussão e a reflexão na busca de novas estratégias.</li> <li>• <b>Buscar</b> receita.</li> <li>• <b>Ter</b> equilíbrio financeiro.</li> <li>• <b>Divulgar</b> a CIC.</li> <li>• <b>Atuar</b> em sinergia e equipe.</li> <li>• <b>Zelar</b> pela imagem.</li> </ul>

Fonte: Herédia (2007) e entrevista com Mônica Campana (2018).

Destaquei as primeiras palavras de cada Diretriz Estratégica para evidenciar a classe gramatical delas: são todos verbos. Mais que orientar as táticas da CIC, estas diretrizes prescrevem os papéis que a PREVI deve seguir em seu mandato, como dar forma a ela. Mais uma vez, diversos elementos são emaranhados para erguer os alicerces discursivos da CIC. A matriz SWOT e o Mapa Estratégico foram construídos por pessoas com conhecimentos técnicos, a partir de informações de funcionários e diretores indicados pela PREVI, que também apresenta uma lista de Diretrizes Estratégicas que definem as ações de seu cargo. Entretanto, também foram elaboradas

pelas próprias ferramentas manuseadas no processo, pois elas delimitam o tipo de conhecimento produzido no mesmo ato de manipulação dos dados. Dessa forma, é possível encarar o processo de revisão do Planejamento Estratégico como um trançado de elementos que, enquanto unidos, se sustentam e são sustentados. E, tal qual um trançado, a retirada de qualquer uma destas partes desmorona tal estrutura.

Contemplar a revisão do PE como um trançado exige a ponderação de que há, no mínimo, três elementos que a compõem. Assim, podemos pensar nos funcionários e diretores como a primeiro termo deste trançado, e a PREVI como o segundo. A diferença dos dois é o tipo de conteúdo com que se alimenta o PE. Enquanto a Presidência informa quais são suas Diretrizes Estratégicas, as contribuições dos colaboradores estão condensadas na matriz SWOT. Finalmente, o terceiro elemento tem a ver com a CIC enquanto instituição, pois é a pedra de toque da entidade, e os Planos de Ação não podem ir contra a *Missão, Visão e Valores* da entidade. A Visão – *Ser referência como entidade representativa da classe empresarial, integrada à comunidade* – é a expectativa daquilo que a CIC ser. A Missão – *Liderar a classe empresarial, incentivando e fortalecendo a livre iniciativa, e o desenvolvimento sustentável de Caxias do Sul e região* – diz respeito ao presente de uma organização, e indica o propósito da existência da entidade. Por fim, os Valores e Princípios são uma lista de normas a serem praticadas por colaboradores, conselhos e PREVI em todas as decisões. Segundo Mônica, “essa Visão e essa Missão já estão por três períodos, três ciclos de revisão [seis anos] do planejamento estratégico ativos. Foi ratificado agora nesse último. E a mesma coisa os Valores”. É importante frisar que estes elementos não estão isolados pois, assim como uma trança possui relevos no cruzamento das linhas, as ideias discutidas na escritura do Mapa Estratégico também possuem saliências e declives, sendo expostos ou ocultos na construção do discurso, afetando e sendo afetados constantemente.

### **3.3.1 Valores**

Os Valores da CIC são encarados como um alicerce moral da entidade, de modo que todas as decisões gravitam em torno destes elementos. Quando Mônica apresentou a lista de Valores, ela argumentou: “Então tudo o que nós fizermos precisa estar relacionado a esses fundamentos. Tudo. E isso aqui rege o nosso comportamento; os nossos valores regem os nossos comportamentos. São as nossas crenças”.

E por serem percebidos com o mesmo peso, os Valores são necessariamente apresentados em ordem alfabética: *Associativismo; Equilíbrio financeiro; Ética; Imagem; Inovação; Respeito às pessoas e ao meio ambiente; Satisfação do cliente; Transparência nas relações.*

Esta composição de oito Valores, uma Missão e uma Visão orientam um conjunto de práticas dentro da CIC. Mônica afirma que estas são as crenças do grupo, e como chegam a retomada de decisões. Elas estão presentes no site, em quadros, no Mapa Estratégico, em estatutos e são formalizadas pela escrita, prática que Akhil Gupta (2012) define como a atividade burocrática por excelência. Assim, a produção de dados, documentos, atas, relatórios, planilhas e tantos outros tipos de documentos para o registro do cotidiano da CIC torna a entidade animada. “Para um oficial estatal, fazer alguma coisa geralmente significa escrever. Na ausência de [materiais] escritos, as ações são consideradas incompletas ou [...] podem nem ser consideradas como tendo ocorrido” (Gupta, 2012, p. 188, minha tradução)<sup>54</sup>. Quando questionei Mônica a respeito de quando estes Valores, Missão e Visão foram compilados pela primeira vez, houve um tensionamento da memória institucional. Ela não soube precisar de imediato, mas não duvidou de constituírem um caráter embebido na organização, como se sempre existissem. Em suas palavras: “Provavelmente estão intrínsecos. Provavelmente fazia parte do comportamento de quem assumiu como Presidência e traduzia isso à toda equipe de trabalho que ele continha na mão”.

### 3.4 OS AJUSTES FINAIS

De posse destas fontes – os tópicos da SWOT, as Diretrizes Estratégicas, e Valores, Missão e Visão – é possível desdobrar os Planos de Ação. Proponho uma analogia com a ótica para compreender o processo: ao observarmos o mundo a olho nu, teremos um certo tipo de percepção. Entretanto, ao usarmos os óculos, cujas lentes possibilitam um tipo de foco, perceberemos outras coisas e, se colocarmos lentes polarizadas sobre os óculos, teremos uma visão filtrada, que pode ser mais filtrada a cada nova lente que colocarmos sobre os olhos. O uso contínuo deste conjunto óptico naturaliza uma ou outra percepção e incluímos aqueles objetos – notáveis apenas por tais lentes – ao nosso repertório.

---

<sup>54</sup> To a state official, doing something often means writing down figures and narrative. In the absence of writing, actions are considered incomplete or, as the example of the Kisan Seva Kendra demonstrates, may not be considered to have happened in the first place.

Nesta analogia, os Planos de Ação são estes objetos desvelados pelos filtros do Planejamento Estratégico. E o Mapa Estratégico, nosso fatiador óptico, será apresentado contendo estes Planos de Ação em primeiro plano. Sua disposição cartográfica também segue uma série de orientações. No caso do biênio 2018-2019, Missão e Valores se encontram no topo, e há quatro seções sob elas: três horizontais, dispostas de forma a ilustrar que os temas da base são os que sustentam e possibilitam a execução do que está acima; e uma vertical, indicando uma transversalidade desta em relação às outras três. Dentro de cada seção, chamadas de *Perspectivas*, são dispostas as *Estratégias* e *Objetivos* referentes a cada uma. No final, como já dito anteriormente, o Mapa Estratégico é o produto de todo o processo de revisão do Planejamento Estratégico, que segue a metodologia do *Balanced Scorecard*.

Como dito anteriormente, o Mapa Estratégico (Quadro 6) possui uma diagramação baseada em uma hierarquia, sendo dividido em cinco partes, correspondentes ao cabeçalho e aos quatro Planos de Ação definidos, com as *Estratégias* e os *Objetivos* correspondentes. A leitura é feita por seções, de baixo para cima, sugerindo que os elementos da base são os que sustentam o topo da instituição. Além disso, a identificação dos elementos também segue um ordenamento, do macrocosmo ao microcosmo institucional, de modo que o cabeçalho com a Missão e Visão envolve os Planos de Ação, que englobam as Estratégias, onde estão listados os objetivos. Assim, a primeira seção é a *Perspectiva de Crescimento e Aprendizado*, onde são tratados os assuntos sobre recursos humanos e tecnológicos, e que possibilita a realização da *Perspectiva dos Processos*, dedicado à execução das ações que, sendo concretizadas, tornam factível a *Perspectiva de Clientes e Sociedade*. Paralela às três seções, está a *Perspectiva Financeira*, pois a CIC é uma entidade que precisa de uma boa saúde monetária para continuar operando. Em outros BSC, esta perspectiva está no topo, mas a mudança na disposição aqui é uma particularidade pois, conforme Mônica: “Objetivo [da CIC] não é lucro, é atender o cliente. Mas ela precisa ser superavitária para [dar] sustentação às necessidades e expectativas do cliente, à operacionalização do processo e à gestão de pessoas e tecnologia”.

Quadro 6: Composição do Mapa Estratégico 2018-2019

<b>Missão</b>	<b>Visão</b>
<p>Liderar a classe empresarial, incentivando e fortalecendo a livre iniciativa e o desenvolvimento sustentável de Caxias do Sul e região.</p>	<p>Ser referência como entidade representativa da classe empresarial, integrada à comunidade.</p>
<p><b>Perspectiva de Clientes e Sociedade</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Articular pautas de interesse da classe empresarial e da sociedade</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Fortalecer o relacionamento com sindicatos, federações, confederações, entre outros</li> <li>○ Articular ações voltadas à representatividade</li> </ul> </li> <li>• <i>Atuar na nova matriz econômica de Caxias do Sul</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Reter empresas e atrair novos empreendimentos</li> <li>○ Atuar no Mobilização por Caxias</li> </ul> </li> </ul>	<p><b>Perspectiva Financeira</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Manter equilíbrio financeiro</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Aprimorar a gestão do orçamento</li> <li>○ Aumentar a receita com cursos e reunião almoço</li> <li>○ Aumentar o número de associadas</li> </ul> </li> </ul>
<p><b>Perspectiva dos Processos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Promover a educação e serviços como estratégia</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Atuar na educação executiva e corporativa</li> <li>○ Contribuir na formação do jovem empreendedor</li> <li>○ Promover capacitação técnica</li> <li>○ Ampliar serviços</li> </ul> </li> <li>• <i>Captar recursos pelo IVB</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Elaborar projetos para a captação de recursos</li> </ul> </li> </ul>	
<p><b>Perspectiva de Crescimento e Aprendizado</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Aprimorar a gestão da CIC</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Aprimorar a gestão de pessoas e sinergia entre as diretorias</li> <li>○ Rever o Plano de Comunicação da CIC</li> <li>○ Valorizar e fortalecer a Reunião-Almoço</li> <li>○ Aprimorar a gestão e manutenção interna</li> <li>○ Atualizar os sistemas de tecnologia da informação</li> </ul> </li> </ul>	

Fonte: CIC (2018).

### 3.5 O MAPA EM AÇÃO

O Mapa Estratégico é um artefato que materializa a “cultura” da CIC de diversas formas. Nesta última seção, pretendo apontar como o Mapa Estratégico é mobilizado como materialização das práticas de Programas de Qualidade, podendo ser agenciado como uma ética desta “cultura” empresarial; e como um algoritmo que a CIC utiliza para mensuração de seu desempenho.

### 3.5.1 Sujeitos empresários

Anualmente, a CIC promove o “Seminário Competitividade & Qualidade”, motivado pelo Dia da Qualidade Caxias<sup>55</sup> com o intuito de “disseminar a cultura da excelência em gestão nas organizações da Serra Gaúcha” (CIC Caxias do Sul, 2019b). A edição de 2019 teve o objetivo de “promover o entendimento dos modelos de gestão que estão impactando os negócios e os líderes em uma economia baseada em rupturas, ressignificando o conceito de qualidade” (CIC Caxias do Sul, 2019b), além de lançar o documentário “25 Anos de História da Qualidade na Serra Gaúcha” (CIC Caxias do Sul, 2019c). Neste documentário de 16 minutos, há diversos depoimentos de ex-Presidentes, pessoas ligadas ao PGQP, onde são memorados os fatores que levaram à CIC implementar estes Processos de Qualidade na instituição e incentivar o mesmo das empresas locais. Nos depoimentos, os empresários notaram que o país estava em atraso com a globalização no final da década de 1980, além de reconhecerem a ausência de produtos de qualidade da região, o que dificultava as exportações.

De modo a tornar a produção mais competitiva no mercado internacional, buscou-se a certificação ISO 9000:1, um conjunto de normas técnicas para a gestão de qualidade<sup>56</sup> e “uma garantia de que havia um sistema de processos, que eles seguiriam sempre aquela mesma codificação, aquele mesmo formato” (ex-Presidente Nelço Tesser, in CIC Caxias do Sul, 2019c). Empresas com tal certificação teriam reconhecimento internacional e, conseqüentemente, poderiam exportar seus produtos. No documentário, a partir de 8 minutos, há os seguintes depoimentos:

Que no começo eram as grandes corporações, Randon, Marcopolo..., Mas, depois, chegou um momento em que médias [*empresas*] entraram, e por último as pequenas. [...] Hoje qualidade não é só para... qualidade é pessoal (ex-Presidente Nelço Tesser, in CIC Caxias do Sul, 2019c).

Então nós levamos os processos da qualidade. Eles saíram de dentro das grandes organizações, e levamos para as escolas, levamos para comércios, dentro da área de serviços. [...] Conseguimos disseminar o conceito da qualidade, que ela faz parte das nossas vidas, independente a área que a gente

<sup>55</sup> Estabelecido pelo Decreto Municipal número 8.361 de 18 de julho de 1995, conforme mencionado na seção 2.2, “Uma epopeia empresarial”.

<sup>56</sup> A Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT) possui uma norma dedicada a ISO 9000:1. O escopo desta NBR é especificar “requisitos para um sistema de gestão da qualidade quando uma organização: a) necessita demonstrar sua capacidade para prover consistentemente produtos e serviços que atendam aos requisitos do cliente e aos requisitos estatutários e regulamentares aplicáveis, e b) visa aumentar a satisfação do cliente por meio da aplicação eficaz do sistema, incluindo processos para melhoria do sistema e para a garantia da conformidade com os requisitos do cliente e com os requisitos estatutários e regulamentares aplicáveis” (ABNT, 2015).

atua, ou da forma que a gente vive (Analice Carrer, in CIC Caxias do Sul, 2019c)<sup>57</sup>.

Nestes depoimentos, a noção de “Qualidade” é transposta do registro empresarial para a personalidade, o que pode ser pensado na subjetividade que Foucault (2008) vai apontar como o *homo oeconomicus*, um empresário de si mesmo. Agindo como um sujeito-empresa, esta pessoa pode ter metas e objetivos, saber quais são sua “Missão”, “Visão” e “Valores”. Indo além – esta pessoa pode ter o *seu próprio Mapa Estratégico*.

Estabelecendo uma correspondência íntima entre o governo de si e o governo das sociedades, a empresa define uma nova ética, isto é, uma certa disposição interior, um certo *ethos* que deve ser encarado como um trabalho de vigilância sobre si mesmo e que os procedimentos de avaliação se encarregam de reforçar e verificar (Dardot e Laval, 2016, p. 332).

Enquanto uma consolidação das Práticas de Qualidade, o Mapa Estratégico é um artefato que pode ser utilizado como referência de colaboradores para compreender o funcionamento e a eficácia destas práticas, além de poderem incorporar estas mesmas práticas no cotidiano. Nas Reuniões-almoço, por exemplo, os presentes também estão atuando como empresas. Assim, tanto as empresas associadas, quanto para os funcionários, diretorias e demais colaboradores, cada um com seus próprios interesses, podem vislumbrar no Mapa Estratégico formas de aprimorar suas qualidades: “um mesmo discurso permite articular uma definição do homem pela maneira como ele quer ser ‘bem-sucedido’, assim como o modo como deve ser ‘guiado’, ‘estimulado’, ‘formado’, ‘empoderado’ para cumprir ‘seus objetivos’” (Dardot e Laval, 2016, p. 228). Para além disso, na medida em que a figura de empreendedor pode ser pensado pela sua atitude de compor uma função no sistema e na dinâmica da economia (Schumpeter, 1997), é interessante observar de que formas o artefato é mobilizado na concretização sobre investimentos de capital humano (López-Ruiz, 2004, 2009) para o aprimoramento destes sujeitos-empresários.

### 3.5.2 Máquina de mensurações

Por conta da construção coletiva do Mapa Estratégico, é fundamental para que a CIC organize suas justificativas e planos de ação. Quando os funcionários e diretores voluntários se movimentam nesta empreitada, eles próprios apresentam as

---

<sup>57</sup> Analice Carrer foi Presidente do Comitê Regional Serra Gaúcha PGQP 2002-2004/2008-2009.

motivações para seu engajamento na instituição. Para além disto, uma gramática técnica é mobilizada para organizar estes discursos. Da mesma forma que Pasteur negocia com o fermento de ácido láctico (Latour, 2017), Mônica negocia com colaboradores, com a PREVI e com a própria instituição para elaborar um discurso inteligível e congruente para que a CIC possa justificar sua presença junto à classe empresarial. Para tanto, criam-se referências comuns entre a instituição e a sociedade – os Planos de Ação –, que são fundamentados pelos métodos de construção do Mapa Estratégico, que envolvem métricas, valoração e uma busca por eficiência no objetivo de, nas palavras de Mônica, “manter as empresas de portas abertas” e “atender o cliente”. O contínuo referenciamento ao Mapa Estratégico – exposto no corredor que leva às salas de reuniões e aos escritórios do Diretor Executivo e da PREVI – reforça a “cultura empresarial” da CIC. A discursividade construída por esta gramática determina a linha de pensamento a ser adotada pela instituição, as posturas de colaboradores, a priorização das atividades da entidade. Assim, surge este algoritmo que permite o funcionamento da instituição, e sempre que uma decisão for tomada, é avaliada pelo código expresso no Mapa Estratégico, seguindo a cadeia lógica apropriada, como em um fluxograma booliano que determina “sim” ou “não” para cada nível discursivo: Valores, Missão & Visão, Perspectivas, Estratégias e Objetivos.

Sobre os projetos aprovados por este maquinário, avaliam-se seus níveis de sucessos e metas através dos indicadores que variam de acordo com o tipo de análise. Alguns índices utilizados são número de participantes em eventos, nível de satisfação das empresas associadas, impacto e replicação dos informes jornalísticos (*releases*) elaborados pela própria CIC, e receita em reais (R\$) adquirida nas atividades da organização. Desta forma, estas métricas são fontes de peso para as análises da entidade, durante o período de Monitoramento (que dura todo o mandato da PREVI) sendo utilizadas tanto para traçar metas quanto para mensurar se tais metas estão sendo atingidas. A construção de cálculos, índices e metodologia de avaliação são elementos que compõem os escrutínios destes indicadores, que serão utilizados para avaliação da própria entidade, de funcionários e diretores voluntários. Assim, argumentos e justificativas, provas e contraprovas são elaborados para uso em negociações, responder críticas e para apontar falhas. São testes de grandeza (Boltanski e Thévenot, 1999). Retomando a discussão em 1.2 Justificação, críticas e provas”, dentre as *cités* apresentadas por Boltanski e Thévenot em *On justification* (2006), há a  *cité* industrial, um modelo de mundo onde há uma primazia do método científico e de

objetos tecnológicos. De acordo com a definição, a eficiência é o grande princípio de tal *cité*, e sua mensuração é necessária, ocorrendo avaliações constantes de pessoas – como funcionários e clientes –, projetos e finanças. Deste modo, estas métricas e estatísticas são o que permite relacionar os argumentos desta *cité* a outros modos de justificação. É justamente por conta destes testes e indicadores que é possível, nesta *cité* industrial, garantir projetos realistas para o futuro.

Seguindo esta hipótese e aplicando-a à CIC, todo o processo de revisão do Planejamento Estratégico opera de uma forma a modelar informações para que sejam passíveis de quantificação, numerados e classificados, para que suas eficiências possam ser avaliadas através da contabilidade de metas atingidas, ou seja, em relação a quantos dos objetivos propostos no Mapa Estratégico foram alcançados. Estes ordenamentos numéricos surgem naquilo que Thévenot (1995) apresenta como cadeia de produção estatística, conceito que explicita as etapas, pessoas, algoritmos e demais intermediadores presentes na construção das estatísticas, de modo a traduzir informações de um tipo para “um formato propício ao tratamento industrial e à prova científica informações de outras naturezas, nas quais se apoiam apreciações comuns e que se inscrevem numa memória de casos exemplares” (Thévenot, 1995, p. 150).

Thévenot (1995) mobiliza este conceito para discutir a construção de informações a partir de dados estatísticos. Seu argumento é que estes dados possuem uma codificação prévia, e que só serão formalizados depois de passarem por uma depuração, ou seja, após serem decodificados e reinscritos para serem articulados com outras partes desta cadeia de avaliações. “Uma vez integrados, sob a forma de texto escrito e de critério, estes objetos ou estes indivíduos assumem uma forma suficientemente estável e geral para tornar possível articulações econômicas entre eles” (Thévenot, 1995, p. 153). Tal modelo, contudo, possui limitações.

A leitura de Motta (2019) a respeito da construção da favela da Maré por estatísticas estatais evidencia estes limites. Um deles se dá pela própria estrutura de criação destes censos, que pressupõe uma estabilidade imobiliária – que é inexistente, como é verificável por locais inacessíveis de mapeamento pelos agentes públicos. Nisto, surgem performances distintas destas realidades numéricas das favelas, que Motta apresenta por meio de dois eixos analíticos, um que aponta a economia cotidiana dos moradores, misturando moralidades diversas, tais como “relações de família, amizade, políticas, por exemplo, mas também como aspecto fundamental e inseparável delas e vice-versa” (Motta, 2019, p. 82); e um segundo eixo que aponta

para como agentes do governo conceitualizam as favelas como problemáticas, cuja pobreza é imanente. Os atritos destes dois eixos analíticos causarão limites metodológicos às cadeias de transformação, pois as economias morais emaranhadas naqueles domicílios, que compõem a malha urbana da favela, não são contabilizadas na produção daquela realidade pelos agentes censitários. O que há neste caso é resistência, um esforço contrário a uma primeira força, que pode ser reativo, mas não necessariamente intencional. Motta lança mão deste conceito de resistência para destacar “a relação entre dinâmicas diferentes, mas que têm em comum apresentar oposições, demandar soluções e, por isso, mobilizam pessoas e instituições. O que resiste são os próprios objetos da quantificação enquanto são criados” (Motta, 2019, p. 74). No limite, estas resistências rompem com a previsibilidade dos cálculos, algoritmos, números e estatísticas, exigindo outras camadas que a linearidade apontada na cadeia de transformações de Thévenot (1995) não prevê. Por outro lado, estas outras informações podem ser observadas pelas resistências, que “evidenciam as relações recíprocas e contínuas entre os procedimentos envolvidos na produção das estatísticas” (Motta, 2019, p. 87).

No caso do processo de revisão do Planejamento Estratégico, tais resistências são perceptíveis a cada mensuração de dados fornecidos pelos colaboradores, a cada tradução de dados, e a cada criação de estatística. Novamente, o conceito de resistência não é um contraponto, mas uma informação que é evidenciada pelo contraste, assim como as justificações das *cités* tornam-se visíveis na medida em que as críticas e os testes são acionados. De acordo com Mônica, o levantamento de itens por diretores, funcionários e colaboradores “de fato foi muito transparente”, e a prova de tal transparência seria o volume muito maior de itens Ponto Fraco. Este é um argumento nitidamente estatístico, que é utilizado para fundamentar a qualidade e legitimidade dos dados apresentados no Mapa Estratégico. Há, também o apontamento de que os “Valores” já estão inculcados em diretores e funcionários, como é evidenciado nesta fala: “Então tudo o que nós fizermos, precisa estar relacionado a esses fundamentos. Tudo. E isso aqui rege o nosso comportamento, os nossos valores regem os nossos comportamentos. São as nossas crenças”. Se cruzarmos estas duas informações – a autocrítica dos funcionários revelada na entrega dos Pontos Fracos; e o reconhecimento dos Valores da CIC como norteadores –, podemos considerar a capacidade de afecção que a CIC tem em fazer seus funcionários agirem. Tanto o

Mapa Estratégico, as matrizes SWOT, GUT e BSC, e outras rotinas estruturam e ordenam tanto o que se percebe enquanto pensamento institucional, quanto as convenções instituídas, constituindo os fundamentos destas práticas, naturalizando-as em reuniões e diagramas. Desta forma, o processo de revisão do PE é um método dos colaboradores testarem a própria CIC.

Sendo assim, há um horizonte para pensar o Planejamento Estratégico e uma “cultura” empresarial. Esta “cultura” é coletivizada e assumida como dada por todos aqueles que a possuem, concertando as atividades, estabelecendo quais ações da CIC são lícitas ou não dentro da sua lógica discursiva. Esta “cultura” possui certas fronteiras e limites, uma membrana que categoriza o que a compõe ou não, e sua extensão está na capacidade de ação institucional. Nesta leitura, a construção e existência da CIC se dá em dois tempos: um determinado na definição do discurso pelo Planejamento Estratégico, concretizado no Mapa Estratégico, e outro pela afirmação e performance de Perspectivas, Valores, Missão e Visão prescritos no mesmo Mapa Estratégico. O argumento que tenho levantado é o de que o Planejamento Estratégico é um circuito que produz “cultura” empresarial, cujo código possibilita a conexão com outros atores políticos, mercantis, legais, empresariais, enfim, atores diversos. Todo este circuito é sustentado pela justificativa de “Manter as empresas abertas”. Assim como no Planejamento Estratégico da CIC, outras “culturas” empresariais operam neste mesmo código que positiva suas produções, consolidando sua existência ao afirmar sua posição nas esferas que atuam. O Planejamento Estratégico da CIC é o que instrumentaliza a mobilização da organização ao compor uma “cultura” organizacional, que permeia as atividades diversas de funcionários, diretorias e empresas associadas, buscando homogeneizar o discurso ao padronizar as formas de tomadas de decisão pelo algoritmo do Mapa Estratégico. Como tal “cultura” é o que afirma a entidade, ela não se dá pela falta, mas é uma produção multiplicadora. Finalmente, a CIC pode atuar como um nexos dos campos político, econômico, educacional e tantos outros em que ela se dispor a se inserir graças à capacidade de bricolagem de seus maquinários discursivos.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao longo desta dissertação, procurei tratar sobre como a CIC é um ambiente onde uma “cultura” empresarial é produzida e mobilizada por diretores, funcionários e colaboradores para justificar sua posição junto ao empresariado caxiense. Para tanto, abordei a construção deste pensamento institucional por dois artefatos que condensam e materializam esta “cultura”, os Livros de memória institucional e o Mapa Estratégico.

Estes dois artefatos marcam diferentes técnicas, fontes, e aspectos da “cultura” empresarial. Enquanto os Livros foram escritos a partir de documentos e memórias de pessoas ligadas à instituição, o Mapa Estratégico é constantemente produzido utilizando processos de cálculos, *softwares* e outros saberes que valorizam a produção de dados pelo público interno da CIC. Além disso, enquanto os Livros fazem reverência ao passado, dando lastro à legitimidade centenária da instituição e suas origens na imigração italiana, o Mapa Estratégico é voltado para o futuro que está em aberto, que será construído pela classe empresarial.

Assim como Janus, o deus romano de duas faces – uma que olha para o passado e outra para o futuro –, a temporalidade é elemento importante para compreender estes artefatos: as constantes negociações a respeito da memória institucional, que estabelece os alicerces biográficos desta organização, em paralelo com o Planejamento Estratégico, onde são propostas as expectativas de crescimento da instituição. Desta forma, a CIC é estabelecida e reforçada por seus colaboradores sempre que estes elementos são mobilizados para delinear os Planos de Ação e recodificação histórica.

Outra consequência destes modelos utilizados pelos colaboradores da CIC para pensar a instituição é a orientação da organização como uma causa de si e do desenvolvimento da região. Existe um consenso entre os ex-Presidentes da instituição que Caxias do Sul alcançou sua posição política e econômica em razão das atividades da CIC, colocando-se na vanguarda da defesa dos interesses dos empresários, em um pensamento que vincula o bem-estar social ao bom andamento dos negócios econômicos, tal qual um círculo virtuoso. Nesta lógica, quando os interesses da CIC são equiparados aos interesses municipais, o sucesso de um é efeito do outro. Logo, os empresários locais são aqueles que direcionam o desenvolvimento, ecoando as narrativas do colono heroico que domou a natureza e trouxe a civilização. É desta

forma que a construção da legitimidade da CIC é um movimento de dentro para fora, sendo estabelecido pelos funcionários, diretores, ex-presidentes e empresas associadas que investem esforços para a consolidação da organização, seja pelo Mapa Estratégico, seja pela história narrada nos Livros comemorativos.

Para concluir, este texto abre diversos eixos para pesquisas futuras, seja com a CIC, seja com outras organizações sob a ótica da antropologia institucional. Sobre a CIC, enquanto uma entidade que se posiciona junto a Caxias do Sul, é necessário observar como todos aqueles que não fazem parte do corpo de colaboradores agem a respeito dela. Semanalmente, sempre às segundas-feiras, ocorre a Reunião-Almoço, um evento destinado a pessoas que queiram ampliar suas redes de contatos, ao mesmo tempo em que há a palestra de algum convidado renomado, como figuras do governo e grandes empresários. Este é um ambiente fértil para investigações, pois as pessoas que estão ali não precisam ser associados à CIC. Assim, quais são suas motivações e expectativas de negócios? De que formas o Mapa Estratégico é aplicado sobre o evento? Como a cultura é encarada pelos frequentadores? Também é possível pensar como outras entidades patronais concorrentes se posicionam frente aos mesmos temas de interesse da CIC. Por fim, a respeito da antropologia das instituições, o método utilizado nesta dissertação funciona para análise de uma organização que possuía um registro de sua história passada e presente, e que seja constantemente renovada. Ou seja, não é um modelo de reprodução mecânica para qualquer tipo de situação. De qualquer forma, é um ferramental teórico que permite observar como a legitimidade institucional é construída e performada, e este é um caminho interessante a ser percorrido.

## REFERÊNCIAS

ABELL, D. F.; HAMMOND, J. S. **Strategic market planning: problems and analytical approaches**. New Jersey: Prentice-Hall Englewood Cliffs, 1979.

ABNT. **ABNT NBR ISO 9001:2015**. Disponível em: <<https://www.abntcatalogo.com.br/norma.aspx?ID=345041>>. Acesso em: 28 fev. 2020.

AGUIAR, T. P. DE. Transformações e reconfigurações da música evangélica brasileira: mediações musicais na Brasa Church (Porto Alegre/RS). *In*: TADVALD, M. (Ed.). **Religião e Sociedade: Estudos, Trajetórias e Desafios**. 1. ed. Porto Alegre: Casa Verde, 2018. p. 97–118.

APPADURAI, A. (ED.). **A vida social das coisas: as mercadorias sob uma perspectiva cultural**. Niterói: Editora UFF, 2008.

\_\_\_\_\_. **Hacer negocios con palabras: el fracaso del lenguaje como clave para entender el capitalismo financiero**. 1. ed. Buenos Aires: Siglo XXI Editores Argentina, 2017.

AZEVEDO, R. G. **A expressão da esperança na diáspora senegalesa em Caxias do Sul, RS**. 31ª RBA - Reunião Brasileira de Antropologia. **Anais...** Brasília: 2018 Disponível em: <[http://www.evento.abant.org.br/rba/31RBA/files/1539379784\\_ARQUIVO\\_AexpressaodaesperancanadiasporasenegalesaemCaxiasdoSul\[31RBA\].pdf](http://www.evento.abant.org.br/rba/31RBA/files/1539379784_ARQUIVO_AexpressaodaesperancanadiasporasenegalesaemCaxiasdoSul[31RBA].pdf)>. Acesso em: 21 out. 2018

\_\_\_\_\_. **Dádivas, redes e devires empresariais: ensaio sobre cartões de visita** XIII RAM - Reunião de Antropologia do Mercosul. **Anais...** Porto Alegre: 2019 Disponível em: <[https://www.ram2019.sinteseeventos.com.br/simposio/view?ID\\_SIMPOSIO=118](https://www.ram2019.sinteseeventos.com.br/simposio/view?ID_SIMPOSIO=118)>. Acesso em: 24 fev. 2020

BARBOSA, L. Cultura administrativa: una nueva perspectiva de las relaciones entre antropología y administración. **Documentos y Aportes Em Administracion Publica y Gestion Estatal**, v. 2, p. 1–29, 2002a.

\_\_\_\_\_. Cultura de negócios: ambigüidades e contradições. **Revista de Administração de Empresas**, v. 42, n. 4, p. 1–4, dez. 2002b.

BARTZ, G. F. **Vivendo de música: trabalho, profissão e identidade uma etnografia da Orquestra de Câmara Theatro São Pedro, de Porto Alegre**. Porto Alegre: Dissertação (mestrado). Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Instituto de Filosofia e Ciências Humanas. Programa de Pós-Graduação em Antropologia Social, 2018.

BOLTANSKI, L.; CHIAPELLO, È. **O novo espírito do capitalismo**. São Paulo: Martins Fontes, 2009.

BOLTANSKI, L.; THÉVENOT, L. The Sociology of Critical Capacity. **European Journal of Social Theory**, v. 2, n. 3, p. 359–377, 24 ago. 1999.

\_\_\_\_\_. **On justification: economies of worth**. Princeton: Princeton University Press, 2006.

BRANDALISE, C. Concepção de “italianidade” no Rio Grande do Sul. Noções étnicas de pertencimento: mitos e conflitos. *In*: CAPPELLIN, P.; PACE, V.; GIULIANI, G. M.; ORO, A. P.; BRANDALISE, C. (Eds.). . **Entre memória e mercado: famílias e empresas de origem italiana no Brasil**. Belo Horizonte: Argvmentvm, 2010. p. 109–136.

BRASIL. **Lei 514 de 28 de outubro de 1848. Coleção de Leis do Império do Brasil de 31/12/1848 - vol. 001** Rio de Janeiro, 1848. Disponível em: <<http://legis.senado.leg.br/legislacao/PublicacaoSigen.action?id=541944&tipoDocumento=LEI-n&tipoTexto=PUB>>. Acesso em: 30 jul. 2018

CALLON, M. Qu'est-ce qu'un agencement marchand? *In*: CALLON, M.; AKRICH, M.; RABEHARISOA, V.; GRANDCLÉMENT, C.; MÉADEL, C.; MALLARD, A.; LATOUR, B.; MUNIESA, F.; HENNION, A.; DUBUISSON-QUELLIER, S. (Eds.). . **Sociologie des agencements marchands: textes choisis**. Paris: Presses des Mines via OpenEdition, 2013. p. 325–440.

\_\_\_\_\_. Revisiting marketization: from interface-markets to market-agencements. **Consumption Markets & Culture**, v. 19, n. 1, p. 17–37, 2 jan. 2016.

CARNEIRO DA CUNHA, M. **Cultura com aspas e outros ensaios**. 1. ed. São Paulo: Ubu Editora, 2017.

CAVALCANTE, J. L. A Lei de Terras de 1850 e a reafirmação do poder básico do Estado sobre a terra. **Histórica - Revista Eletrônica do Arquivo do Estado**, v. 1, n. 1, p. 1–7, 2005.

CIC CAXIAS DO SUL. **Estatuto social** Caxias do Sul, 2007. Disponível em: <[https://ciccaxias.org.br/documentos/Estatuto Social.pdf](https://ciccaxias.org.br/documentos/Estatuto%20Social.pdf)>. Acesso em: 9 nov. 2018

\_\_\_\_\_. **Guia de Conduta Ética** Caxias do Sul, 2018. Disponível em: <[https://ciccaxias.org.br/documentos/Código de Conduta Ética.pdf](https://ciccaxias.org.br/documentos/Código%20de%20Conduta%20Ética.pdf)>. Acesso em: 9 nov. 2018

\_\_\_\_\_. **Perfil Institucional da CIC** Caxias do Sul Câmara de Indústria, Comércio e Serviços de Caxias do Sul, , 2019a. Disponível em: <[https://ciccaxias.org.br/documentos/Perfil Institucional da CIC.pdf](https://ciccaxias.org.br/documentos/Perfil%20Institucional%20da%20CIC.pdf)>

\_\_\_\_\_. **Seminário Competitividade & Qualidade debate estratégia e inovação na gestão**. Disponível em: <<https://ciccaxias.org.br/noticias/2019/07/16/seminario-competitividade-e-qualidade-debate-estrategia-e-inovacao-na-gestao/>>. Acesso em: 27 fev. 2020b.

\_\_\_\_\_. **25 Anos de História da Qualidade na Serra Gaúcha (Documentário)** BrasillMHC e Cetel/UCS, , 16 jul. 2019c. Disponível em: <[https://youtu.be/\\_QG7kP3vujk](https://youtu.be/_QG7kP3vujk)>. Acesso em: 27 fev. 2020

\_\_\_\_. **Memória & Identidade CIC**. Disponível em: <<https://ciccaxias.org.br/cic/memoria-e-identidade-cic/>>. Acesso em: 26 fev. 2020.

DARDOT, P.; LAVAL, C. **A nova razão do mundo: ensaio sobre a sociedade neoliberal**. 1. ed. São Paulo: Boitempo, 2016.

DOUGLAS, M. **Como as instituições pensam**. São Paulo: EDUSP, 2007.

DURKHEIM, É. **Da divisão do trabalho social; As regras do método sociológico; O suicídio; As formas elementares da vida religiosa**. São Paulo: Abril Cultural, 1978.

FEE. PIB dos municípios do RS em 2015: municípios industriais foram os mais afetados em ano de crise. **Fundação de Economia e Estatística**, 14 dez. 2017.

FLECK, L. **Gênese e desenvolvimento de um fato científico: introdução à doutrina do estilo de pensamento e do coletivo de pensamento**. Belo Horizonte: Fabrefactum, 2010.

FOUCAULT, M. **Nascimento da biopolítica: curso dado no Collège de France (1978-1979)**. São Paulo: Martins Fontes, 2008.

FRANÇA, I. S. DE. **A cidade média e suas centralidades: o exemplo de Montes Claros no norte de Minas Gerais**. Uberlândia: Universidade Federal de Uberlândia. Programa de Pós-graduação em Geografia, 23 fev. 2007.

GUPTA, A. **Red tape: Bureaucracy, structural violence, and poverty in India**. Durham: Duke University Press, 2012.

HALBWACHS, M. **A memória coletiva**. São Paulo: Centauro, 2006.

HERÉDIA, V. B. M. O Programa de Colonização no Rio Grande do Sul. **Revista Electrónica de Geografía y Ciencias Sociales**, v. 10, n. 94, 2001.

\_\_\_\_. A produção científica sobre imigração italiana no RS. *In*: HERÉDIA, V. B. M.; PAVIANI, N. M. S. (Eds.). **Língua Cultura e valores: um estudo da presença do humanismo latino na produção científica sobre a imigração italiana no Sul do Brasil**. Porto Alegre: EST Edições, 2003. p. 17–74.

\_\_\_\_. **Memória e Identidade: CIC**. 1. ed. Caxias do Sul: Belas Letras, 2007.

\_\_\_\_. Migrações internas e suas dinâmicas: o caso de Caxias do Sul. *In*: HERÉDIA, V. B. M.; GONÇALVES, M. D. C. D. S.; MOCELLIN, M. C. (Eds.). **Mobilidade urbana e dinâmicas migratórias**. Porto Alegre: Letra & Vida, 2011. p. 65–77.

HERÉDIA, V. B. M.; MACHADO, M. C. A. M. **Câmara de Indústria, Comércio e Serviços de Caxias do Sul: 100 anos de história**. 1. ed. Caxias do Sul: Maneco, 2001.

IBGE. **Caxias do Sul: panorama (consulta dinâmica on-line)**. Disponível em: <<https://cidades.ibge.gov.br/brasil/rs/caxias-do-sul/panorama>>. Acesso em: 29 jul. 2018.

JARDIM, M. DE L.; BARCELLOS, T. M. M. DE. Migrações no Rio Grande do Sul. *In*: HERÉDIA, V. B. M.; GONÇALVES, M. D. C. D. S.; MOCELLIN, M. C. (Eds.). . **Mobilidade urbana e dinâmicas migratórias**. Porto Alegre: Letra & Vida, 2011. p. 43–64.

KANAAN, B. R. Migrantes em terra de imigrantes: um olhar antropológico sobre jogos identitários na região industrializada de Farroupilha/RS. *In*: HERÉDIA, V. B. M.; GONÇALVES, M. D. C. D. S.; MOCELLIN, M. C. (Eds.). . **Mobilidade urbana e dinâmicas migratórias**. Porto Alegre: Letra & Vida, 2011. p. 93–104.

\_\_\_\_\_. **Homo faber: uma etnografia de práticas de trabalho na Serra Gaúcha/Rio Grande do Sul**. Porto Alegre: Tese (doutorado). Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Instituto de Filosofia e Ciências Humanas. Programa de Pós-Graduação em Antropologia Social, 2013.

KAPLAN, R. S. Management accounting (1984-1994): development of new practice and theory. **Management Accounting Research**, v. 5, n. 3–4, p. 247–260, 1 set. 1994.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. The balanced scorecard: measures that drive performance. **Harvard Business Review**, p. 71–79, 1991.

\_\_\_\_\_. **Focus your organization on strategy balanced scorecard**. 3. ed. Boston: Harvard Business School Pub., 1996a.

\_\_\_\_\_. **The Balanced Scorecard: translating strategy into action**. Boston: Harvard Business School Pub., 1996b.

\_\_\_\_\_. Linking the Balanced Scorecard to Strategy. **California Management Review**, v. 39, n. 1, p. 53–79, 1 out. 1996c.

\_\_\_\_\_. **A estratégia em ação: balanced scorecard**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KOPYTOFF, I. A biografia cultural das coisas: a mercantilização como processo. *In*: APPADURAI, A. (Ed.). . **A vida social das coisas: as mercadorias sob uma perspectiva cultural**. Niterói: Editora UFF, 2008. p. 89–124.

LATOURETTE, B. **A esperança de Pandora**. São Paulo: EDUNESP, 2017.

LÉVI-STRAUSS, C. Introdução à obra de Marcel Mauss. *In*: **Sociologia e Antropologia**. 2. ed. São Paulo: Cosac Naify, 2015. p. 9–44.

LÓPEZ-RUIZ, O. J. **O ethos dos executivos das transnacionais e o espírito do capitalismo**. Campinas: Tese (doutorado) - Universidade Estadual de Campinas, Instituto de Filosofia e Ciências Humanas, 2004.

\_\_\_\_\_. O consumo como investimento: a teoria do capital humano e o capital humano como ethos. **Mediações - Revista de Ciências Sociais**, v. 14, n. 2, p. 217, 15 dez. 2009.

LORDON, F. **A sociedade dos afetos: por um estruturalismo das paixões**. 1. ed. Campinas: Papirus, 2015.

MARCON, D.; ARENDT, J. C. Regionalidade e identidade em Um romancista apresenta sua terra, de Erico Verissimo. **Textura**, v. 21, n. 45, 10 jan. 2019.

MAUSS, M. Ensaio sobre a dádiva. *In*: **Sociologia e Antropologia**. 2. ed. São Paulo: Cosac Naify, 2015. p. 181–312.

MAUSS, M.; HUBERT, H. **Sobre o sacrifício**. São Paulo: Cosac Naify, 2005.

MEYER, B.; HOUTMAN, D. Religião material: como as coisas importam. *In*: GIUMBELLI, E.; RICKLI, J.; TONIOL, R. (Eds.). . **Como as coisas importam: uma abordagem material da religião - textos de Birgit Meyer**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2019. p. 81–113.

MIYAZAKI, H. Economy of Dreams: Hope in Global Capitalism and Its Critiques. **Cultural Anthropology**, v. 21, n. 2, p. 147–172, 2006.

\_\_\_\_\_. The Economy of Hope: an introduction. *In*: MIYAZAKI, H.; SWEDBERG, R. (Eds.). . **The Economy of Hope**. Philadelphia: Penn Press - University Of Pennsylvania Press, 2017. p. 1–36.

MOCELLIN, M. C. **Trajetórias em rede: representações da italianidade entre empresários e intelectuais da região de Caxias do Sul**. Campinas: Tese (doutorado). Universidade Estadual de Campinas, Instituto de Filosofia e Ciências Humanas, 2008.

\_\_\_\_\_. Empresários e intelectuais: agentes culturais e valorização de um grupo étnico. **Ciências Sociais Unisinos**, v. 50, n. 3, p. 253–264, 30 dez. 2014.

MOL, A. Ontological Politics. A Word and Some Questions. **The Sociological Review**, v. 47, n. 1\_suppl, p. 74–89, 9 maio 1999.

MOTTA, E. Resistência aos números: a favela como realidade (in)quantificável. **Mana**, v. 25, n. 1, p. 72–94, abr. 2019.

MÜLLER, L. H. A. Caminhos e sentidos da informação no mercado de ações. **Política & Sociedade**, v. 4, n. 6, p. 133–164, abr. 2005.

\_\_\_\_\_. **Mercado exemplar: um estudo antropológico sobre a bolsa de valores**. Porto Alegre: Zouk, 2006.

OLIVEN, R. G. **A parte e o todo: a diversidade cultural no Brasil-nação**. 2. ed. Petrópolis: Vozes, 2006.

ORTNER, S. B. Subjetividade e crítica cultural. **Horizontes Antropológicos**, v. 13, n. 28, p. 375–405, dez. 2007.

PACE, V.; ORO, A. P. Ética católica e espírito do capitalismo nas áreas de colonização italiana no Rio Grande do Sul. *In*: CAPPELLIN, P.; PACE, V.; GIULIANI, G. M.; ORO, A. P.; BRANDELISE, C. (Eds.). . **Entre memória e mercado: famílias e empresas de origem italiana no Brasil**. Belo Horizonte: Argvmentvm, 2010. p. 83–107.

PIERCY, N.; GILES, W. Making SWOT analysis work. **Marketing Intelligence & Planning**, v. 7, n. 5/6, p. 5–7, 1989.

PIERRUCCI, A. F. Apresentação. *In*: WEBER, M. (Ed.). . **A ética protestante e o “espírito” do capitalismo**. São Paulo: Companhia das Letras, 2010. p. 7–15.

POLLAK, M. Memória, esquecimento, silêncio. **Revista Estudos Históricos**, v. 2, n. 3, p. 3–15, 1989.

SAHLINS, M. **Ilhas de História**. 1. ed. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2003.

SANTOS, M. DE O. **Bendito é o fruto: festa da uva e identidade entre os descendentes de imigrantes italianos de Caxias do Sul-RS**. Rio de Janeiro: Tese de Doutorado. Universidade Federal do Rio de Janeiro. Programa de Pós-Graduação em Antropologia Social do Museu Nacional, 2004.

\_\_\_\_\_. **Bendito é o fruto: Festa da Uva e identidade entre os descendentes de imigrantes italianos**. Rio de Janeiro: Léo Christiano Editorial, 2015.

SCHUMPETER, J. A. **Teoria do desenvolvimento econômico**. São Paulo: Nova Cultural, 1997.

SPINOZA, B. DE. **Tratado político**. São Paulo: WMF Martins Fontes, 2009.

\_\_\_\_\_. **Ética**. 3. ed. Belo Horizonte: Autêntica, 2017.

STRATHERN, M. Artefatos da história: os eventos e a interpretação de imagens. *In*: **O efeito etnográfico**. 1. ed. São Paulo: Cosac Naify, 2014. p. 210–230.

THÉVENOT, L. Cifras que falam: medida estatística e juízo comum. *In*: BESSON, J.-L. (Ed.). . **A ilusão das estatísticas**. São Paulo: Editora da UNESP, 1995. p. 149–162.

VERISSIMO, E. Um romancista apresenta sua terra. *In*: GONZAGA, S.; FISCHER, L. A.; BISSÓN, C. A. (Eds.). . **Nós, os gaúchos 2**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 1994. p. 242–251.

WEBER, M. Religious rejections of the world and their directions. *In*: GERTH, H. H.; MILLS, C. W. (Eds.). . **From Max Weber: Essays in Sociology**. New York: Oxford University Press, 1978. p. 323–359.

\_\_\_\_\_. **A ética protestante e o “espírito” do capitalismo**. 1. ed. São Paulo: Companhia das Letras, 2010.

ZUMTHOR, P. **Performance, recepção, leitura**. 1. ed. São Paulo: Cosac Naify, 2014.