

# CARACTERÍSTICAS DA POLARIZAÇÃO GAÚCHA NO DESEMPENHO DAS EMPRESAS FAMILIARES NO RIO GRANDE DO SUL<sup>1</sup>

## *CHARACTERISTICS OF GAÚCHA POLARIZATION IN THE PERFORMANCE OF FAMILY BUSINESSES IN RIO GRANDE DO SUL*

Edith Auler<sup>2</sup>  
Daniela Bottega Gallina<sup>3</sup>  
Sady Darcy da Silva Júnior<sup>4</sup>

### RESUMO

Este estudo buscou analisar traços e características do pensamento polarizado dos gaúchos em empresas familiares de grande porte no Rio Grande do Sul, abrangendo cinco áreas de diferentes regiões. Posto isso, buscamos verificar se essa característica poderia ou não impactar no desempenho das empresas. Com uma abordagem qualitativa, foram realizadas entrevistas com questionário semiestruturado. As entrevistas foram feitas presencialmente e n.p., gravadas e transcritas com a autorização dos participantes. Para garantir a diversidade e autenticidade dos dados, foram entrevistados diretores e gestores de empresas de diferentes segmentos e regiões. A pesquisa também utilizou fontes secundárias, como artigos, livros e dados históricos, para complementar o entendimento do contexto e temas abordados. Os principais resultados revelaram pontos comuns e divergentes entre as empresas familiares. Parte delas reconhece essa polarização como um traço colaborativo que define os gaúchos como sujeitos de posicionamentos firmes e aguerridos. Foi identificado que, a maioria dos entrevistados não vê o pensamento polarizado como algo negativo ou que impacte nos negócios. Porém, de acordo com os mesmos entrevistados a questão da "grenalização" das coisas e o bairrismo são características comuns que afetam o desempenho empresarial. A polarização política também pode estar criando um ambiente desfavorável para o desempenho das empresas. Vale destacar que os questionamentos feitos no estudo convidaram as empresas a refletir melhor sobre o tema.

**Palavras-chave:** polarização, bairrismo, grenalização, empresas familiares.

Data de aprovação: \_\_/\_\_/2024.

---

<sup>1</sup> Artigo elaborado como trabalho de conclusão de curso apresentado no Instituto Federal Rio Grande do Sul - Campus de Porto Alegre, como parte dos requisitos para obtenção do título de Especialista em Gestão Empresarial.

<sup>2</sup> Acadêmica do curso Gestão Empresarial do Instituto Federal Rio Grande do Sul – Campus de Porto Alegre. E-mail: edithauler@gmail.com

<sup>3</sup> Acadêmica do curso Gestão Empresarial do Instituto Federal Rio Grande do Sul. E-mail: danibottega@gmail.com

<sup>4</sup> Docente do Instituto Federal Rio Grande do Sul – Campus de Porto Alegre. E-mail: sady.junior@poa.ifrs.edu.br

## ABSTRACT

*This study aims to analyze evidence and characteristics of the radicalization of ideas of gauchos in large family businesses in Rio Grande do Sul, in five different regions of the state, as well as to verify whether or not this polarization could impact on companies' performance. Interviews were conducted with a semi-structured survey with qualitative approach. The interviews were done in person and remoteness, recorded and transcribed with the authorization of the applicants. To ensure the diversity and authenticity of the data, directors and managers of companies from different sectors and regions were interviewed. The research also used secondary sources, such as articles, books and historical data, to complement the understanding of the context and topics addressed. The main results revealed common and divergent points among family businesses. Part of them recognizes this polarization as a collaborative distinguishing that defines gauchos as people of stable and strong ideas. It was identified that most respondents do not see polarized thinking as negative or impact on business. However, according to the same interviewees the issue of "grenalização (polarization between fans of two local football teams)" of thoughts and the excessive pride are common characteristics that affect business performance. Political polarization may also be supporting an unfavorable environment for companies' performance. It is significant that the questions made in the study invited companies to better reflect on the subject.*

**Keywords:** *polarization, unmeasured pride, "grenalização", family businesses.*

## 1 INTRODUÇÃO

O Rio Grande do Sul, Estado localizado na região Sul do Brasil, é intimamente associado ao bairrismo. Esse termo reafirma o local (bairro, cidade ou estado) como superior e mais importante que os demais, da mesma forma que o etnocentrismo atua, porém, distanciando-se de uma visão nacional e aproximando-se de uma dimensão menor e local (SANTOS, 2012, p. 28).

Com certa frequência, quem vive no Rio Grande do Sul costuma ouvir comentários de que somos um povo muito bairrista e que vive intensamente as suas diferenças. Isso também faz parte da nossa história, a exemplo dos Maragatos e Pica-Paus, e, posteriormente, dos Chimangos. Conforme cita Luvizotto (2009, p. 15), "o RS foi desde o início uma fronteira quente, isto é, local de disputa militar, de guerras e de arranjos diplomáticos, área de conflitos que se estenderam dos finais do século XVII até o século XIX."

De acordo com Kopp,

diferenciar o brasileiro que vive no Rio Grande do Sul dos demais é um exercício não só de estudiosos, mas principalmente das pessoas que seguem o cotidiano das cidades e campos. Seguidamente ouvem-se expressões que enaltecem a seriedade, o envolvimento político, a bravura, a valentia, o talento, a beleza, uma série de atributos que valorizam o habitante do extremo sul-brasileiro (KOPP, 2008, p.110).

A psicóloga e professora da USP Miriam Debieux Rosa, citada por Estanislau (2023), afirma que

esse orgulho traz consigo um sentimento legítimo de pertencimento. Que é aquela percepção de alguém em fazer parte de uma comunidade, de uma família, de um grupo, de uma nação. Ele está muito ligado ao reconhecimento como um cidadão e suas diferenças (ESTANISLAU, 2023, n.p.).

Entretanto, as raízes do orgulho local podem tanto unir quanto dividir quando inseridas dentro de um contexto de polarização e conforme Miriam "o que há no pensamento polarizado é uma simplificação extrema da realidade. As coisas são brancas ou pretas, boas ou ruins, etc. Não se consegue ver as nuances que existem entre um extremo e outro" (ESTANISLAU, 2023, n.p.).

Morgenthau (2003, p. 102) acredita que "vivemos em um universo formado por interesses contrários e conflitos. Portanto, o que ora serve como um pilar de coesão, acaba muitas vezes se convertendo em um elemento de divisão, conseqüentemente polarizando o modo de pensar." Outrossim, podemos dizer que "no caso riograndense, isso se dá pela maneira como se cristalizaram as matrizes conservadoras em torno desse imaginário e de como isso, de forma positiva ou negativa, às vezes virtuosa, às vezes arcaica, interfere no desenvolvimento do Estado" (WASSERMAN, 2021, p. 41).

Tais características passaram a ser percebidas também no cenário empresarial. E vem sendo refletidas e citadas em encontros entre lideranças e profissionais de diferentes setores. Isso também se faz presente em citações de artigos e matérias jornalísticas, assim como em entrevistas, que mencionam esse pensar polarizado do gaúcho como algo perene.

Sustentada por uma coleta de informações e depoimentos obtidos ao longo de mais de dois meses em 2024, buscamos aprofundar e compartilhar a percepção das empresas familiares no Rio Grande do Sul, seus apontamentos e reflexões de como essas características são identificadas.

Em 2023, a Rede Plaza de Hotéis celebrou 65 anos de história. Para marcar essa data especial e os 50 anos do Hotel Plaza São Rafael, em Porto Alegre, foi criada uma série de encontros mensais chamado Talks Plaza. Esses encontros, mediados pela jornalista Edith Auler, reuniram empresários, comunicadores e lideranças públicas e privadas de diversas áreas para debates e troca de ideias.

Durante os Talks Plaza, surgiram muitos depoimentos sobre um pensar polarizado dos gaúchos, citados pelos convidados da rede hoteleira brasileira como algo que está inserido nos nossos traços e nas características de nossa gente. Foi trazido ainda que esse perfil estaria presente em diferentes situações cotidianas nas empresas, fundações e instituições. E que em boa parte dos casos, devido a esses "cenários divididos", perde-se o foco no que realmente importa - o desenvolvimento regional.

Essa observação tem como base a percepção e extração de informações e depoimentos obtidos em mais de seis encontros realizados em 2023, totalizando mais de oito horas de diálogos. E com a participação de mais de 25 empresas e instituições de diferentes segmentos que passaram pelo Talks Plaza. Os questionamentos levantados nesses encontros nos convidaram a essa reflexão. Como essa característica desse pensar polarizado dos gaúchos, esses traços e esse pensar se dá de fato dentro das empresas? Isso contribui ou não para nosso desenvolvimento? Essa dúvida inspirou esse estudo. A polarização gaúcha estaria gerando algum prejuízo no desempenho das empresas familiares no Rio Grande do Sul?

## 2 OBJETIVO GERAL

A característica de polarização dos gaúchos pode influenciar no desempenho das empresas familiares do Rio Grande do Sul?

### 2.1 Objetivos Específicos

- Identificar os traços característicos dos gaúchos relativos à polarização
- Aprofundar informações sobre o pensar polarizado dos gaúchos
- Investigar as possíveis relações entre a polarização dos gaúchos e o desempenho das empresas familiares do Rio Grande do Sul
- Identificar se e quais dessas possíveis relações se confirmam com base na análise realizada

## 3 REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico deste trabalho aborda os seguintes temas: o pensamento polarizado, o bairrismo, a grenalização, e as empresas familiares. Para compreender melhor como o pensamento polarizado se manifesta na sociedade gaúcha, especialmente no meio empresarial, foram realizadas entrevistas com gestores de empresas.

Abordamos, igualmente, como as empresas familiares gaúchas veem esse pensar polarizado quando inserido ao cenário de necessidade de mudanças, algo que é corriqueiro e que surge constantemente nas mais diversas áreas dentro de uma empresa, desde setores como tecnologia, serviços, entre outros.

Vale destacar o quanto esse tema se faz presente no cotidiano da sociedade, buscando revelar como essa postura polarizada estaria recaindo no segmento empresarial familiar. E, sobretudo, como as empresas poderão, futuramente, prever estratégias podendo estar mais conectadas ao tema.

### 3.1 O Pensamento Polarizado

A polarização é um termo que define uma divisão de pensamentos, opiniões, crenças ou ideologias. Frequentemente caracterizada por um sentimento de lealdade. Conforme Knapp (2004 p. 346), a polarização pode ser entendida como “pensamento de tudo-ou-nada. Ver as situações em duas categorias apenas, mutuamente exclusivas. Perceber eventos ou pessoas em termos absolutos. Ou seja, tem na sua essência, duas categorias, onde não há espaço para o meio termo.

Para Luvizotto (2009 p. 71), o Rio Grande do Sul é historicamente conhecido pela sua forte polarização ideológica, que remete ainda a questões históricas como maragatos e chimangos. Também é bastante conhecido o termo ‘grenalização das coisas’, numa alusão aos times de futebol. Divisões essas que se manifestam não apenas em debates e discussões, mas também dentro do âmbito empresarial.

### 3.2 O “Bairrismo”

Bairrismo no Rio Grande do Sul é uma característica marcante da identidade gaúcha, manifestando-se como um forte sentimento de orgulho e apego a uma região, valorizando particularidades. Esse termo também se conecta em alguns momentos com o regionalismo, conforme cita Luvizotto, “isso perpassa por movimentos emancipacionistas em diversos bairros e distritos de grandes cidades para formar um novo município” (LUVIZOTTO, 2009, p. 39).

O bairrismo também se reflete na formação de valores, visto também em discursos populares, em especial em períodos eletivos. Normalmente é acrescido de uma visão polarizada e, em alguns casos, sugere uma posição de ser melhor que o outro, comparando-se de forma superior em relação a outras regiões por exemplo (ROEHE, 2005).

### 3.3 A Grenalização

A grenalização é um termo que remete ao radicalismo e traz a conotação de ser estar em lados opostos de uma mesma ideia. Nasce do esporte, mais especificamente da ‘rixa’ futebolística entre os maiores times do Rio Grande do Sul, o Grêmio e o Internacional, o popular “Grenal”. “Aqui, ao extremo sul do Brasil, culturalmente você deve escolher sempre, entre um lado ou outro. Não existe vez para a terceira via, ideias apaziguadoras não prosperam, e isso é muito anterior ao futebol. Vem desde a Guerra dos Farrapos, onde o gaúcho era chimango ou era maragato” (NETO, 2023, n.p.).

Vale destacar que a grenalização é uma referência ‘exclusivamente’ gaúcha, remetendo a ideia de um DNA gaúcho, a exemplo que é trazido pelo autor.

O “sangue gaudério” que corre num time ou noutro quando essa disputa uma partida. Poucos teriam coragem de exigir que um colorado torcesse pelo Grêmio em uma final de Libertadores, por exemplo. Tampouco se deseja isso nos flancos opostos (KOPP, 2008, p. 111).

### 3.4 Polarização Política e a História

Os principais resultados da guerra estão relacionados com a política do estado do Rio Grande do Sul. A guerra dos farrapos constituiu um equilibrado sistema político em torno de duas ideologias bem diferentes, presidencialismo ditatorial contra parlamentarismo, o que não acontecia em outros estados do Brasil. As mudanças sociais e econômicas, porém, somente aos poucos se tornaram aparentes (PESAVENTO, 1983 p. 5).

No Brasil na área política, conforme “a fragmentação e a baixa identidade partidária no Brasil dificultam o emprego da identidade partidária e por isso adotamos a identidade ideológica expressa no espectro esquerda-direita” (ORTELLADO, P.; RIBEIRO, M. M.; ZEINE, L., 2022, p. 15).

A constância dos combates fez que a exigência da politização da população fosse sempre muito intensa, o que acirrou ainda mais os enfrentamentos partidários,

criou uma hostilidade entre os partidos, quase sempre polarizados em duas correntes pouco dispostas à conciliação, e gerou um clima propício à guerra civil (LUVIZOTTO, 2009, p 26).

### **3.5 BREVE PERFIL DAS EMPRESAS FAMILIARES NO RIO GRANDE DO SUL**

O Cadastro Central de Empresas – CEMPRE, conectado ao IBGE é formado por empresas e outras organizações e suas respectivas unidades locais formalmente constituídas, registradas no CNPJ - Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica. Sua atualização ocorre a partir das pesquisas econômicas do IBGE, nas áreas de Indústria, Comércio, Construção e Serviços. Em 2022, o Rio Grande do Sul tinha 649.301 empresas cadastradas. Vale destacar que não existe diferenciação entre empresas familiares e não familiares em termos de registro, mas se sabe que a parcela de empresas familiares tem uma importância enorme. Prova disso é o relatório disponibilizado pelo Sebrae em março de 2024. Que aponta que no Brasil, 90% das empresas têm perfil familiar, segundo dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE).

De acordo com o artigo de Carlos Martins Pereira, professor associado da Fundação Dom Cabral, publicado na Revista Exame em fevereiro de 2023, as empresas familiares empregam 75% da mão de obra no País e respondem por mais da metade do PIB. Ainda segundo o artigo, existe um estudo do Banco Mundial, onde apenas 30% das empresas familiares chegam à 3ª geração e só metade disso, ou seja, 15%, sobrevivem à sucessão de três gerações. Cita ainda que, entre os desafios mais comuns estão a resistência às mudanças, outro ponto que iremos apresentar e que foi identificado no nosso estudo.

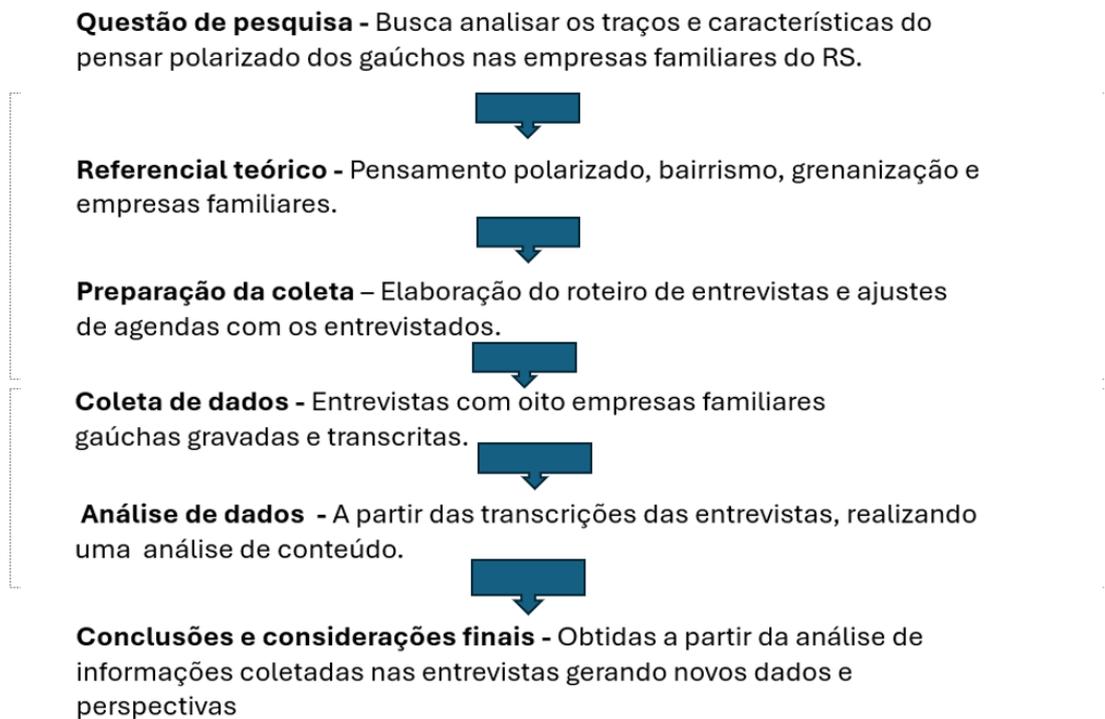
De acordo com a pesquisa realizada por Federhen (2023, p. 13) sobre as empresas familiares no Vale do Taquari, “as empresas familiares desempenham um papel muito importante no RS e que também é comum encontrar diferentes gerações trabalhando juntas, como avós e netos.” Informação que nos auxilia também nesse estudo a entender melhor qual o perfil das empresas que fazem parte desse estudo.

## **4 METODOLOGIA**

O trabalho foi classificado como qualitativo, pois segundo Minayo (2014 p. 57), se aplica o estudo da história, das relações, das representações, das crenças, das percepções e das opiniões, produtos das interpretações que os humanos fazem a respeito de como vivem, constroem seus artefatos e a si mesmos, sentem e pensam e de natureza exploratória, a qual deve ser aplicada com o objetivo de examinar um tema ou problema de investigação pouco estudado/explorado ou que ainda não tenha sido abordado (SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 1991, n.p.).

Conforme Marconi e Lakatos (2003, p. 174), tomada a decisão de realizar uma pesquisa, deve-se pensar na elaboração de um desenho que facilite o seu entendimento geral. Esse desenho possibilita ao pesquisador uma abordagem objetiva e confere uma ordem lógica ao trabalho. Sendo assim, o desenho de pesquisa deste estudo é apresentado na Figura 1:

Figura 1 – Desenho de pesquisa



Fonte: Elaborada pelos autores (2024).

#### 4.1 Desenho de pesquisa, a preparação e a coleta de dados

A primeira etapa do desenho caracterizou-se pela definição da questão de pesquisa e dos seus referenciais teóricos.

Na preparação da coleta de dados, definimos que o estudo ficaria concentrado em empresas familiares de grande porte no Rio Grande do Sul em áreas que se destacam nesse perfil como os setores de serviços, transportes, alimentação, comunicação, logística e metalmeccânica. A envergadura na geração de emprego e renda também foi um ponto relacionado, considerando empresas com matrizes próprias e filiais no Brasil e fora do país. Também ficou pontuado durante a coleta de dados que seria aplicado um questionário junto aos gestores e lideranças, buscando identificar e reconhecer a percepção dos traços e do pensar polarizado nas empresas. E a partir daí começaram a ser definidas perguntas como base no referencial teórico. Esse processo resultou em um roteiro semiestruturado com dez perguntas (APÊNDICE A). Na sequência, foram realizados os agendamentos com os entrevistados. Que se deu por meio de contato telefônico e/ou por WhatsApp, explicando o objetivo e o escopo do estudo.

A coleta de dados ocorreu entre os dias 22 de março a 24 de abril de 2024. Com encontros registrados através de gravações de áudio e vídeo de forma presencial e por videochamada contemplando visitas no Vale do Caí, da Serra, Campos de Cima da Serra, Nordeste e região Metropolitana. As entrevistas tiveram a duração de até 20 minutos. Foram devidamente gravadas com a prévia concordância dos participantes. Vale destacar que essa autorização foi duplamente confirmada, através do de acordo oral e, igualmente, por escrito. A degravação e

transcrição das mesmas foram realizadas na sequência, conforme o recebimento das mesmas. Com todos esses dados em mãos fizemos a análise dos conteúdos com base nos estudos de Laurence Bardin, que nos ajudou a melhor captar e entender os resultados de nossa pesquisa.

Ao conduzir essas entrevistas pretendemos contribuir para uma compreensão mais aprofundada, “será que queremos mesmo mudar? Cabe perguntar também se estamos preparados para enfrentar os inevitáveis reverses que certamente surgirão ao longo do percurso” (GIKOVAKE, 2014, p. 8). Pensamentos esses observados pelos entrevistados em seus comentários durante as entrevistas.

Este trabalho teve como fontes de pesquisas primárias as entrevistas realizadas, junto as empresas e seus responsáveis. Além disso, utilizamos fontes secundárias para complementar, acessando artigos das mais variadas fontes e de pesquisa via internet, livros e dados históricos, que auxiliaram a entender parte do contexto e as nuances dos temas abordados.

## **5 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DE RESULTADOS**

A categorização foi executada e analisada com base no livro Análise de Conteúdo de Laurence Bardin, seguindo todas as etapas descritas pela autora. Leitura flutuante, exploração do material e tratamento dos resultados. Durante esse processo, aplicamos uma leitura inicial para familiarização com o conteúdo, seguida de uma análise mais aprofundada para identificar padrões. A técnica de Laurence Bardin, para fazer emergir categorias que nos ajudam a compreender de forma mais ampla a trajetória metodológica necessária a ser seguida. Onde foi possível identificar características semelhantes nas respostas dos participantes e outras divergentes. Isso nos permitiu agrupar informações e depoimentos de maneira estruturada. E interpretar com base naquilo que mostrou-se ser mais relevante nas respostas da pesquisa.

A análise de conteúdo proposta por Bardin (2011) também nos traz um conceito teórico que sugere o pesquisador ir além, avaliando através dos procedimentos analíticos a recepção das mensagens, que podem se manifestar historicamente, socialmente, psicologicamente ou economicamente (BARDIN, 2011). Podemos destacar a fase pré-análise que envolveu a organização do material, decupagem, leitura das descrições dos áudios e vídeos com as entrevistas, que serviram para decodificar como indicadores e como base de fundamentação, formulação dos objetivos do estudo. E para a elaboração da interpretação final.

### **5.1 A "grenalização" seria um fator que impacta no desempenho das empresas familiares**

Em empresas familiares, esse pensar polarizado sugere uma influência nas decisões de gestão, causando divisões internas e dificultar o consenso, impactando o desempenho e a colaboração entre os colaboradores.

Quanto ao futebol, aí isso é fato e a gente nota. Vou dar um exemplo: quando o Grêmio ganha com os gremistas mudam. Existe isso, tu vê que a atividade muda. Existe a brincadeira entre Grêmio e Inter, isso acontece

dentro da empresa. Existem os que gostam e os que não gostam. Boa parte leva isso para dentro da empresa. Então, acho que isso acaba impactando sim no desempenho (Depoimento ADG).

O Rio Grande do Sul tem o privilégio de ter dois grandes times. E isso gera uma disputa fenomenal. Mas a gente percebe que, muitas vezes, essa disputa, sai do racional e passa a ser passional. Prejudicando até o movimento de fechamento de negócios. Vou até dar um exemplo: alguém quer vender para alguém de outro time. Dependendo do time daquele que está ofertando, em algumas situações, a oferta pode ser rejeitada ou em alguns casos até se ignora (Depoimento AG).

Vejo que a polarização vem dos extremos. E aqui no RS é sempre muito presente a grenalização. Essa coisa da gente estar em diferentes lados, seja da região por exemplo (Depoimento FO).

## **5.2 O bairrismo é uma característica comum sentida pelas empresas familiares**

O bairrismo, de maneira geral, sofre citações pelos empresários não só inicialmente, como ao longo de diferentes questionamentos. Isso nos conduz a acreditar o termo poderia estar intrinsecamente conectado atuando como um 'agente influenciador' dos traços e do pensar polarizados dos gaúchos. Somados, a outros comportamentos trazem um indicativo de que isso poderia estar impactando na rotina de trabalho, conseqüente, no desempenho das empresas familiares, sendo visto também, em alguns momentos, como uma forma de protecionismo comercial.

Acho que às vezes a gente se fecha no mundo. E quando a gente se fecha, a gente perde oportunidades justamente por não dar o valor para aqueles que estão de fora, mas trazendo as possibilidades de conhecimento. Às vezes a gente acaba sendo bairrista demais (DEPOIMENTO MC).

Tem até uma anedota que exemplifica essa dificuldade desse nosso bairrismo gaúcho. Vou contar. Um gaúcho, um carioca e um paulista foram juntos fazer um negócio. O paulista, queria saber. Ei, quanto nós vamos ganhar juntos? O carioca, queria saber. E daí, quanto eu vou ganhar? E o gaúcho disse. Eu quero saber o quanto vocês vão ganhar! Então é essa a situação. A gente fica mais preocupado em quanto os outros vão ganhar, do que quanto nós mesmos vamos ganhar. Então, a gente percebe é que é mais difícil montar uma parceria aqui Rio Grande do Sul. Somos bairristas e é claro que esse pensamento polarizado acaba refletindo nisso (Depoimento CHS).

O que eu escuto mais no mercado, é que tem empresas que são realmente mais bairristas, principalmente quando falamos de áreas como redes de supermercados (Depoimento AL).

Interessante citar ainda dentro do estudo, que em alguns depoimentos, as empresas familiares visualizam o bairrismo como uma questão positiva. Atrelando a isso uma clara relação de acolhimento ao fomento e a produção local.

Eu acho que essa questão de ser gaúcho, essa questão mais bairrista, percebo que as empresas, no geral, se ajudam nos novos negócios... eu me sinto bastante acolhida aqui no Rio Grande do Sul quando vou negociar com o segmento supermercadista gaúcho por exemplo. Já com as pessoas de fora, vejo que o relacionamento é totalmente diferente (Depoimento ND).

A questão de bairrismo, acaba passando pela preferência em atender fornecedores do Rio Grande do Sul, um exemplo, os produtores rurais. E a gente dá preferência para produtores da região, justamente para incentivar o desenvolvimento local, mas também em função de custos. De proximidade, transporte, de qualidade de matéria-prima. A proximidade nos ajuda muito (Depoimento AJL).

### **5.3 No contexto das relações colaborativas, parte das empresas familiares reconhecem essa polarização como algo que define os gaúchos como sujeitos de posicionamentos firmes, aguerridos e competitivos**

Quando questionados acerca dos traços polarizados dos gaúchos inseridos no contexto das relações colaborativas, eis que surge aqui outro ponto em comum. Para a maior parte das empresas entrevistadas, o fato de os gaúchos terem esse perfil polarizado, também os revela como sujeitos de 'posicionamento firmes' ou 'aguerridos'. Tais traços agregaram valor quando inseridos na cooperação e trabalhos em conjunto. Portanto, os empresários não veem na polarização algo que possa gerar impacto nas relações colaborativas das suas empresas.

Eu acho que o nosso povo gaúcho, é um povo bem, mas com fortes traços... A gente exige bastante, né? [...] Vejo até como um povo mais simples, objetivo. O gaúcho é do bem (Depoimento FO).

O pessoal do Rio Grande do Sul é faca na bota, é um pessoal aguerrido, é um pessoal que é muito lutador. Então, muitas vezes, esse perfil que a gente leva, que é um perfil positivo de ser realmente aguerrido e de colocar muita energia no que faz, visto como muito competitivo (Depoimento – MC).

### **5.4 Quando inserido ao cenário de necessidade de mudanças é consenso que as características desse pensar polarizado gerem desafios**

Quando falamos sobre os traços da polarização dos gaúchos no desempenho das empresas familiares do RS inserido no contexto de resistência a mudanças, podemos identificar como um ponto recorrente dentro do estudo e observado por sete das oito empresas entrevistadas. Assim, de acordo com os depoimentos, fica identificado que de fato os gaúchos poderiam ser mais resistentes a mudanças e que eles não visualizam isso como algo que gere estímulos positivos às empresas familiares.

As resistências que temos as mudanças nos impede de ver novos cenários. Cada decisor pensa de uma maneira diferente, isso acaba complicando com as coisas. A gente perde mais do que ganha, em função da divergência de opiniões. E ninguém quer abrir mão da sua própria opinião (Depoimento ND).

Quando vem a possibilidade de a gente trazer novas tecnologias, sejam de outros lugares e estados, muitas vezes percebo que a gente acaba se fechando mais que em outros lugares. Parece que a gente não quer dar o braço a torcer e não quer mudar. Parece que a gente, como gaúcho, quer provar que pode ser melhor (Depoimento MC).

## **5.5 Os traços polarizados não foram reconhecidos pela maioria dos entrevistados como algo que gere impacto negativo nos negócios**

Os traços polarizados não foram reconhecidos pela maioria dos entrevistados como algo que gere impacto negativo nos negócios, em novas iniciativas e parcerias, nas lideranças e, sobretudo, no desempenho das empresas familiares. Embora seja reconhecida pela maior parte dos participantes do estudo que os gaúchos mantem esse pensar polarizado como característica, quando inserida em questões complexas da economia e nos negócios das empresas, muitas vezes não é percebida pelos participantes.

Não tenho essa percepção de pensar polarizado nos negócios e não percebo isso aqui dentro da empresa e também não vejo muita influência nisso aqui (Depoimento AL).

No nosso setor não acontece e não interessa questões como essa de polarização (Depoimento ND).

## **5.6 Ausência de compreensão mais ampla e crítica sobre os impactos dos pensamentos e características polarizados dos gaúchos**

Esse foi talvez um dos pontos mais curiosos e interessantes dessa pesquisa. Na totalidade os entrevistados demonstraram genuína curiosidade sobre o estudo e solicitaram ver os resultados, sendo visivelmente perceptível que a entrevista os deixou pensativos. Fica nítido que os questionamentos os convidaram a refletir melhor sobre algo que é sentido, mas não medido. Sendo mencionada pelos entrevistados.

O que nos leva a crer que existe uma clara ausência de compreensão mais ampla e crítica sobre os impactos dos pensamentos e características polarizados dos gaúchos, e o que isso pode acarretar termos de decisões e negócios.

Agora veio a minha mente é essa característica que os gaúchos têm de incorporarem alguns tipos de pensamento que são até limitantes... Me sinto apto a falar, já que eu trabalho numa empresa familiar. Então, eu tenho certeza que o impacto da polarização é grande no nosso Rio Grande do Sul. E o impacto negativo. Me parece que é preciso falar mais sobre isso (Depoimento AG).

Tem também aquela questão do ser gaúcho, de amar muito ou detestar muito. O povo gaúcho não é morno. É 8 ou 80, não tem meio termo... Não tinha pensado dessa forma antes... Achei interessantes esses questionamentos (Depoimento FO).

## **5.7 A polarização na política pode estar gerando um ambiente não favorável ao desempenho das empresas**

A polarização política é citada entre os entrevistados do estudo como algo que pode gerar um clima de tensão e divisão dentro das empresas familiares, podendo

ter como resultado a diminuição da coesão da equipe, levando a escolhas menos racionais e mais arriscadas. Outro ponto lembrado é a perda de foco, desviando a atenção dos objetivos empresariais, e podendo consumir tempo e energia que deveriam ser dedicados ao trabalho. A comunicação interna e externa igualmente poderia ser prejudicada. A relação com fatos históricos e com clientes e parceiros também são itens citados, bem como a reputação da empresa.

A polarização dos gaúchos se mistura com polarização política, isso no meu entendimento começou na Guerra dos Farrapos, mas foi intensificado na Revolução de 93 com o positivismo. O positivismo seria a direita, depois os outros seriam a esquerda. Depois disso tudo foi mais uma vez intensificado na revolução de 23. E depois na Revolução de 64 se definiu mais uma esquerda e uma direita. E vindo para o agora, nos últimos cinco anos, é que realmente, depois dos problemas criados na crise de 2015 e 2016, acabou o pessoal tomando o corpo de uma nova direita. Que eu acho que é uma centro-direita, o pessoal fala em extrema-direita, mas eu acho que não existe (Depoimento CHS).

Vemos alguns por polarização partidária, então, eu acho que a pessoa deve, deveria abstrair qualquer tipo de fator que não seja exclusivamente o sucesso dos negócios para poder fazer parceria e muitas vezes não acontece. Entrar nessa seara pode causar impactos a imagem da marca e da empresa (Depoimento AG).

Seguindo com a ideia de melhor compreender o andamento da pesquisa e seus desdobramentos, segue o quadro síntese abaixo:

Pergunta	Resposta	Comentário do Entrevistado
A "grenalização" seria um fator que impacta no desempenho das empresas familiares	Em empresas familiares, esse pensar polarizado sugere uma influência nas decisões de gestão, causando divisões internas e dificulta o consenso, impactando o desempenho e a colaboração entre os trabalhadores.	"O Rio Grande do Sul tem o privilégio de ter dois grandes times. E isso gera uma disputa fenomenal. Mas a gente percebe que, muitas vezes, essa disputa, sai do racional e passa a ser passional. Prejudicando até o movimento de fechamento de negócios. Vou até dar um exemplo: alguém quer vender para alguém de outro time. Dependendo do time daquele que está ofertando, em algumas situações, a oferta pode ser rejeitada ou em alguns casos até se ignorada."
O bairrismo é uma característica comum sentida pelas empresas familiares	O bairrismo, de maneira geral, sofre citações pelos empresários não só inicialmente, como ao longo de diferentes questionamentos. Isso nos conduz a acreditar o termo poderia estar intrinsecamente conectado atuando como um	"Acho que às vezes a gente se fecha no mundo. E quando a gente se fecha, a gente perde oportunidades justamente por não dar o valor para aqueles que estão de fora, mas trazendo as possibilidades de conhecimento. Às vezes a gente acaba sendo bairrista demais."

	<p>‘agente influenciador’ dos traços e do pensar polarizados dos gaúchos. Somados, a outros comportamentos trazem um indicativo de que isso poderia estar impactando na rotina de trabalho, conseqüente, no desempenho das empresas familiares, sendo visto também, em alguns momentos, como uma forma de protecionismo comercial.</p>	
<p>Bairrismo também é visto como algo positivo</p>	<p>Interessante citar ainda dentro do estudo, que em alguns depoimentos, as empresas familiares visualizam o bairrismo como uma questão positiva. Atrelando a isso uma clara relação de acolhimento ao fomento e a produção local. No contexto das relações colaborativas, parte das empresas familiares reconhecem essa polarização como algo que define os gaúchos como sujeitos de posicionamentos firmes, aguerridos e competitivos. Quando inserido ao cenário de necessidade de mudanças é consenso que as características desse pensar polarizado gerem desafios.</p>	<p>“Essa questão de ser gaúcho, essa questão mais bairrista, percebo que as empresas, no geral, se ajudam nos novos negócios... eu me sinto bastante acolhida aqui no Rio Grande do Sul quando vou negociar com o segmento supermercadista gaúcho por exemplo. Já com as pessoas de fora, vejo que o relacionamento é totalmente diferente.”</p>
<p>Os traços polarizados não foram reconhecidos pela maioria dos entrevistados como algo que gere impacto negativo nos negócios</p>	<p>Os traços polarizados não foram reconhecidos pela maioria dos entrevistados como algo que gere impacto negativo nos negócios, em novas iniciativas e parcerias, nas lideranças e, sobretudo, no desempenho das empresas familiares. Embora seja reconhecida pela maior parte dos participantes do estudo que os gaúchos mantem esse</p>	<p>“Não tenho essa percepção de pensar polarizado nos negócios e não percebo isso aqui dentro da empresa e também não vejo muita influência nisso.”</p>

	<p>pensar polarizado como característica, quando inserida em questões complexas da economia e nos negócios das empresas, muitas vezes não é percebida pelos participantes.</p> <p>A polarização é um termo que define uma divisão de pensamentos, opiniões, crenças ou ideologias. Frequentemente caracterizada por um sentimento de lealdade.</p>	
<p>Ausência de compreensão mais ampla e crítica sobre os impactos dos pensamentos e características polarizados dos gaúchos</p>	<p>Na totalidade os entrevistados demonstraram genuína curiosidade sobre o estudo e solicitaram ver os resultados, sendo visivelmente perceptível que a entrevista os deixou pensativos. Fica nítido que os questionamentos os convidaram a refletir melhor sobre algo que é sentido, mas não medido. Sendo mencionada pelos entrevistados.</p> <p>O que nos leva a crer que existe uma clara ausência de compreensão mais ampla e crítica sobre os impactos dos pensamentos e características polarizados dos gaúchos, e o que isso pode acarretar termos de decisões e negócios.</p> <p>As empresas familiares empregam 75% da mão de obra no País e respondem por mais da metade do PIB.</p>	<p>“Agora veio a minha mente é essa característica que os gaúchos têm de incorporarem alguns tipos de pensamento que são até limitantes... Me sinto apto a falar, já que eu trabalho numa empresa familiar. Então, eu tenho certeza que o impacto da polarização é grande no nosso Rio Grande do Sul. E o impacto negativo. Me parece que é preciso falar mais sobre isso...”</p>
<p>A polarização na política pode estar gerando um ambiente não favorável ao desempenho das empresas</p>	<p>A polarização política é citada entre os entrevistados do estudo como algo que pode gerar um clima de tensão e divisão dentro das empresas familiares, podendo ter como resultado a diminuição da coesão da equipe, levando a escolhas</p>	<p>“Vemos alguns por polarização partidária, então, eu acho que a pessoa deve, deveria abstrair qualquer tipo de fator que não seja exclusivamente o sucesso dos negócios para poder fazer parceria e muitas vezes não acontece. Entrar nessa seara pode causar impactos a imagem da marca e da empresa.”</p>

	<p>menos racionais e mais arriscadas.</p> <p>Outro ponto lembrado é a perda de foco, desviando a atenção dos objetivos empresariais, e podendo consumir tempo e energia que deveriam ser dedicados ao trabalho. A comunicação interna e externa igualmente poderia ser prejudicada. A relação com fatos históricos e com clientes e parceiros também são itens citados, bem como a reputação da empresa.</p>	
--	--	--

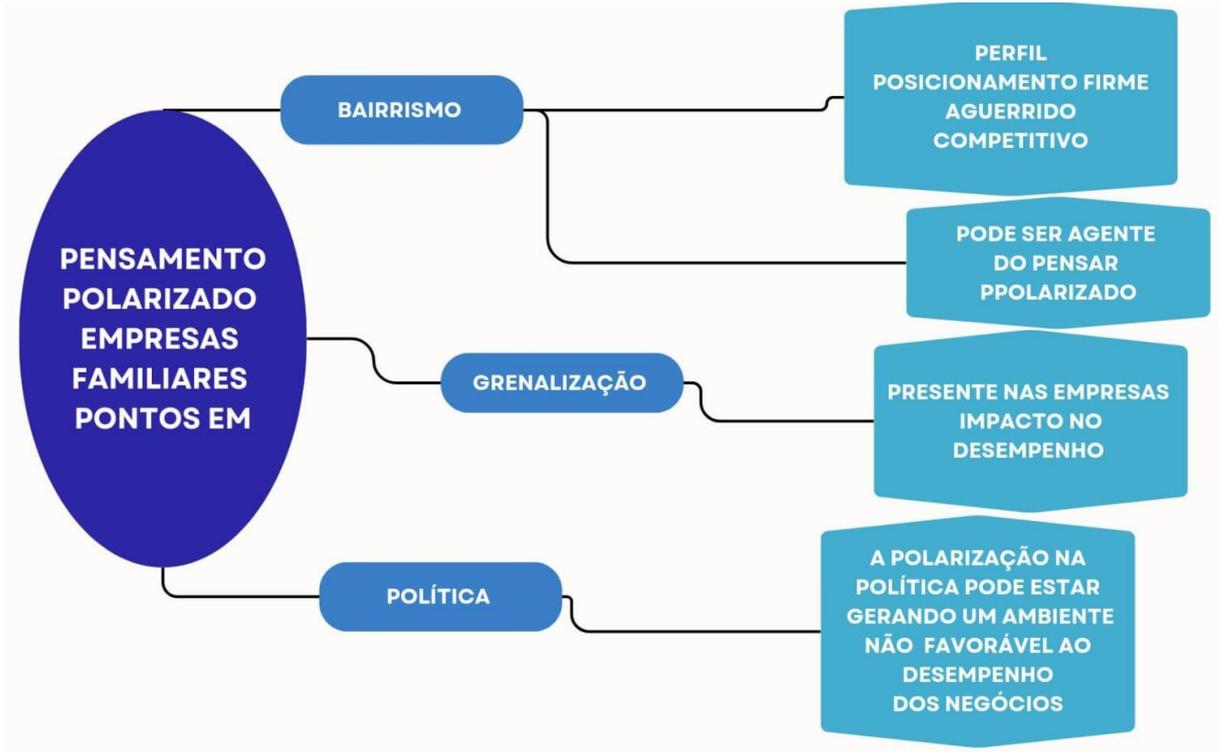
## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir desse estudo, sugerimos uma abordagem para uma pesquisa mais aprofundada, que possa servir como base para um objeto de estudo mais detalhado nos meios acadêmicos. Talvez seja interessante que autores e escritores também abordem mais esse tema. Pois, apesar de os traços e do pensamento polarizado serem algo vivenciado no dia a dia das pessoas e das organizações, há pouco embasamento teórico disponível sobre o assunto.

Seria interessante avançar também em uma pesquisa que pudesse reconhecer e identificar os padrões de pensamento dos gaúchos nesse sentido, e se eles afetam a dinâmica organizacional a fim de otimizar estruturas empresariais de forma mais colaborativa e dinâmica, objetivando o crescimento e dinamismo econômico do Rio Grande do Sul. A futura pesquisa também poderia explorar formas de discutir como ideias preconcebidas poderiam estar engessando o giro de negócios das empresas. Isso poderia contribuir com diferentes perspectivas na resolução de problemas para beneficiar o ambiente de trabalho, a produtividade, a inovação e a segurança.

Para corroborar com as considerações, segue abaixo Mapa Mental(fig.2).

**Figura 2 – Mapa Mental**



Fonte: Elaborada pelos autores (2024).

Interessante compartilhar aqui que o universo do marketing talvez esteja decodificando melhor essa questão do pensar e das características de pensamento polarizado dos gaúchos. Ainda que tímidas, algumas empresas já se dedicaram a essa questão e, inclusive, utilizam utilizando esse traço como uma ferramenta de humor. Exemplos disso são campanhas como "a cerveja é melhor porque é daqui". Identificar e reconhecer os nossos elementos bairristas e nosso recorte polarizado poderia servir como uma estratégia eficaz às empresas que desejam se comunicar melhor, já que boa parte delas, conforme a pesquisa, não reconhece essas particularidades dentro de suas empresas.

Por fim, observamos que a polarização, embora muitas vezes percebida como uma expressão de identidade regional, também pode criar desafios significativos às empresas, limitando a capacidade de adaptação e colaboração necessárias em períodos de crise, como evidenciado durante as enchentes de 2024 que afetaram duramente a economia e a sociedade em todo o Rio Grande do Sul.

Outro ponto não menos importante dessa pesquisa nos convida a refletir melhor sobre como essa polarização pode influenciar a tomada de decisões e o comportamento dos consumidores, que, igualmente, poderiam se tornar objetos de estudo no futuro.

## REFERÊNCIAS

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1995.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Traduzido por Luís Antero Reto e Augusto Pinheiro. São Paulo: Edições 70, 2011.

ESTANISLAU, J. **O que é o sentimento de pertencimento?** *Jornal da USP*. 2023. Disponível em: <https://jornal.usp.br/?p=626504>. Acesso em: 1 set. 2024.

FEDERHEN, V. L. **Desafios Da Gestão Em Empresas Familiares Prestadoras De Serviços No Município De Lajeado - Rs**. 2023. Monografia (Graduação em Administração) – Universidade do Vale do Taquari - Univates, Lajeado, 3 jul. 2023. Disponível em: <http://hdl.handle.net/10737/3827>. Acesso em: 25 ago. 2024.

GIKOVAKE, F. **Mudar: Caminhos para a transformação verdadeira**. São Paulo: ABDR. 2014.

KNAPP, P. **Terapia cognitivo-comportamental na prática psiquiátrica**. Porto Alegre: Artmed, 2004.

KOPP, R. Genoma gaúcho. **Revista FAMECOS**, v. 8, n. 14, p. 110-118, 2008. Disponível em: <https://doi.org/10.15448/1980-3729.2001.14.3107>. Acesso em: 5 out. 2023.

LUVIZOTTO, C.K. **Cultura gaúcha e separatismo no Rio Grande do Sul** [n.p.]. Editora UNESP. São Paulo: Cultura Acadêmica, 2009. SciELO Books Disponível em: <http://books.scielo.org>. Acesso em: 5 out. 2023.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MORGENTHAU, Hans J. **A Política entre as Nações**. Brasília: FUNAG. 2003.

NETO, Rodrigo. **A Grenalização das Redes Sociais**. 2023. Disponível em: <https://dciber.org/a-grenalizacao-das-redes-sociais>. Acesso em: 1 set. 2024.

ORTELLADO, P.; RIBEIRO, M. M.; ZEINE, L. Existe polarização política no Brasil? Análise das evidências em duas séries de pesquisas de opinião. **Opinião Pública**, v. 28, n. 1, p. 62-91, 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1807-0191202228162>. Acesso em: 20 ago. 2024.

PEREIRA, Carlos Martins. **Qual é o grande desafio à longevidade das empresas familiares brasileiras, segundo a Dom Cabral**. Disponível em: <https://exame.com/negocios/qual-e-o-grande-desafio-a-longevidade-das-empresas-familiares-brasileiras-segundo-a-dom-cabral/>. Acesso em: 25 ago. 2024.

PESAVENTO, S. J. **A Revolução Federalista**. São Paulo: Brasiliense, 1983.

ROEHE, F. O. **Os Gaúchos e o Rio Grande do Sul: cultura, identidade e territorialidade**. Caxias do Sul: Educs, 2005.

SAMPIERI, R. H.; COLLADO, C. F.; LUCIO, P. B. **Metodología de la investigación**. México: McGrawHill, 1991.

SANTOS, L. R. **Comerciais da cerveja polar export: bairrismo e efeitos de sentido**. 2012. 47 f. Monografia (Graduação em Letras), Universidade Regional do Noroeste do Rio Grande do Sul – UNIJUÍ, Ijuí, 2012.

SEBRAE. **Vantagens e desafios na gestão das empresas familiares**. Disponível em: [https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/am/artigos/vantagens-e-desafios-na-gestao-das-empresas-familiares,5d776f10703bd810VgnVCM1000001b00320aRCRD\\_](https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/am/artigos/vantagens-e-desafios-na-gestao-das-empresas-familiares,5d776f10703bd810VgnVCM1000001b00320aRCRD_). Acesso em: 1 set. 2024.

SOUZA, D. J. F. **Imparcialidade nos Conflitos Organizacionais: Um Estudo na Unidade Operacional Do Sesc De Santa Cruz Do Sul/RS**. 2018. Disponível em: <https://repositorio.animaeducacao.com.br/items/f655e10e-c557-47b1-aadd-6463a2cbe5d8>. Acesso em: 20 out. 2023.

WASSERMAN, M. **Desenvolvimento no Rio Grande do Sul: conservadorismo e identidade nas bases da cultura gaúcha**. X Seminário Internacional Sobre Desenvolvimento Regional. PPGRD/UNISC. 2021. Disponível em: <https://n.p..unisc.br/acadnet/anais/index.php/sidr/article/viewFile/21274/1192613364> . Acesso em: 27 nov. 2023.

## APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO

Esse trabalho acadêmico busca focar sobre os efeitos das características e traços da polarização no Rio Grande do Sul. E como isso poderia ou não impactar no desempenho das empresas familiares gaúchas. Dessa forma, surge este questionário, com perguntas para pesquisa exploratória qualitativa, não estruturada e com a intenção de fazer uma apresentação dos fatos coletados.

<p>1) Quando falamos em polarização no Rio Grande do Sul o que vem a sua mente?          FERREIRA, Bruno Rafael Torres, GOMES, Victor Pessoa De Mélo e LEÃO, André Luiz Maranhão De Souza. Grenalização na Copa do Mundo: Política Identitária na Escolha da Arena Porto-Alegrense. Chapecó/SC. Revista Gestão Organizacional. v. 10 n. 2 (2017): MAI./AGO, p. 2, junho, 2018.</p>
<p>2) Em relação as características da polarização dos gaúchos, qual sua percepção sobre isso dentro das relações colaborativas de sua empresa?          WASSERMAN, Marcelo. Desenvolvimento no Rio Grande do Sul: conservadorismo e identidade nas bases da cultura gaúcha. X Seminário Internacional Sobre</p>
<p>3) A polarização dos gaúchos no desenvolvimento de estratégias de negócios na sua empresa. Qual é a sua visão sobre isso?          GIKOVAKE, Flávio. Mudar: Caminhos para a transformação verdadeira. Editora ABDR. 2014.</p>
<p>4) Ainda sobre a polarização no RS, qual é a sua opinião quando inserida no contexto de a) Lideranças empresariais, b) Parcerias de negócios com empresas c) Rivalidades regionais, d) Novos negócios entre empresas e) Outras considerações que julgar oportunas          GIKOVAKE, Flávio. Mudar: Caminhos para a transformação verdadeira. Editora ABDR. 2014.</p>
<p>5) Como você percebe que as características da polarização dos gaúchos se manifestam dentro da sua empresa?          RENNEN, Maurício. Gaúcho acha que está tudo certo no RS. E Vinicio Luiz Federhen Disponível em chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.univates.br/bduserver/api/core/bitstreams/4afc87de-5fe2-4a92-8a78-3029435e3c12/content chrome-</p>
<p>6) Qual sua opinião em relação à possível(is) interferência(s) da polarização dos gaúchos na concretização de novos negócios - estaduais, nacionais e internacionais?          KOTLER, Philip. Marketing para o século XXI: Como criar, conquistar e dominar mercados. Editora Futura. 1999.</p>
<p>7) Na sua opinião qual(is) o efeito(s) em termos de perdas e ganhos com a polarização dos gaúchos na sua empresa?          KOTLER, Philip. Marketing para o século XXI: Como criar, conquistar e dominar mercados. Editora Futura. 1999.</p>
<p>8) Sobre a polarização no âmbito da produtividade, qual é a sua percepção dentro do seu segmento de atuação?          GIKOVAKE, Flávio. Mudar: Caminhos para a transformação verdadeira. Editora ABDR. 2014.</p>
<p>9) Qual a influência da característica da polarização dos gaúchos na sua empresa em relação a possíveis resistências(as) a mudanças?          GIKOVAKE, Flávio. Mudar: Caminhos para a transformação verdadeira. Editora ABDR. 2014.</p>
<p>10) Existe algum ponto que você gostaria de acrescentar?</p>

HYPERLINK

"

h

t

t

p