

## **Intercâmbios entre a cultura local e a cultura organizacional: a Binacional ACM/ ACJ Fronteira<sup>1</sup>**

Karla M. Müller<sup>2</sup>

Vera R. S. Gerzson<sup>3</sup>

Bianca Efrom<sup>4</sup>

### **Resumo**

O paper tem por objetivo apresentar algumas práticas socioculturais de intercâmbio entre a cultura local e a cultura organizacional colocadas em curso pelos habitantes de Santana do Livramento (BR)-Rivera (UY), espaço urbano conurbado que possui peculiaridades representativas da cultura brasileira, uruguaia, gaúcha e fronteiriça, presentes nas instituições locais. Através da análise das ações, das falas, e dos procedimentos específicos, percebe-se em organizações como a Associação Cristã de Moços/ *Asociación Cristiana de Jóvenes* – ACM/ACJ Fronteira, as trocas realizadas entre a cultura local e a cultura organizacional.

**Palavras-chave:** Cultura local e cultura organizacional; Cultura fronteiriça; Comunicação organizacional.

### **Introdução**

Este estudo<sup>5</sup> observa como se dão algumas das práticas socioculturais dos habitantes das cidades de Santana do Livramento e Rivera, nas quais o elemento fronteira se manifesta, refletindo suas marcas diretamente na cultura de organizações inseridas neste espaço, como é o caso da Associação Cristã de Moços/ *Asociación Cristiana de Jóvenes* – ACM/ACJ Fronteira. É possível verificar elementos peculiares a esta instituição influenciando os posicionamentos dos fronteiriços e buscando alternativas comuns e produtivas para as duas cidades.

---

<sup>1</sup> GT Abrapcorp 2 - Gestão, processos, políticas e estratégias de comunicação nas organizações.

<sup>2</sup> Relações Públicas, Dra. em Ciências da Comunicação, Profa. e Pesquisadora do PPGCOM/ UFRGS; Editora da revista eletrônica INTEXTO [www.intexto.ufrgs.br](http://www.intexto.ufrgs.br); Representante da UFRGS no Comitê Mercosul Integração/ Associação das Universidades Grupo Montevidéu. Membro da Diretoria da Associação Riograndense de Imprensa e do Instituto Alberto André/ARI; Colaboradora do Centro Cyro Martins / Projeto Fronteiras Culturais; Coord. do Projeto Comunicação e Atendimento ao Cidadão da Prefeitura Municipal de Canoas. E-mail: [kmmuller@orion.ufrgs.br](mailto:kmmuller@orion.ufrgs.br)

<sup>3</sup> Relações Públicas, Dra. em Educação, Profa. e Pesquisadora da FABICO/ UFRGS; Coord. do Projeto Comunicação e Atendimento ao Cidadão da Prefeitura Municipal de Canoas. E-mail: [vgerzson@uol.com](mailto:vgerzson@uol.com)

<sup>4</sup> Relações Públicas, Coord. de Comunicação e Marketing da ACM RS; Profa. Substituta FABICO/ UFRGS; Tesoureira do CONRERP RS/SC. E-mail: [biancaefrom@hotmail.com](mailto:biancaefrom@hotmail.com)

<sup>5</sup> O paper baseia-se na pesquisa 'Comunicação, cultura(s) e identidade(s) fronteiriça' que está sendo desenvolvida junto ao PPGCOM/ UFRGS e cujas co-autoras fazem parte da equipe de pesquisadores, sob coordenação da autora.

Verifica-se, a partir do contexto e de algumas práticas, certas articulações estabelecidas entre os moradores e a comunidade local de modo a tornar possível a convivência harmônica na fronteira através de interações que atingem um processo integracionista de fato.

No ambiente de fronteira, como em qualquer outro, vários são os campos sociais e as relações instituídas que trazem reflexos nas dinâmicas das rotinas ali instauradas. Por isso, o diferencial adotado como foco recai sobre o fenômeno fronteira, isto é, como a presença da fronteira nacional comparece nos processos comunicativos e nas organizações das comunidades fronteiriças.

Para iniciarmos a discussão, é preciso levar em conta que determinados aspectos afetam o panorama fronteiriço, entre eles os diversos acordos estabelecidos entre os países do Extremo Sul da América Latina, cujo Acordo vigente está formalizado no Tratado do Mercado Comum do Sul (Mercosul). O espaço tem como uma das principais características ser o cenário de trocas comerciais. Obviamente que estas transações não se dão apenas em nível de comércio internacional, mas também do local. Nas comunidades da fronteira são constantes as aquisições de produtos, inclusive os de primeira necessidade, por moradores de um lado em estabelecimentos comerciais do outro. Devido às flutuações monetárias existentes entre os países que constituem a área do Mercosul, a passagem dos moradores da região de um lado ao outro, cruzando a linha de divisa territorial com o objetivo de adquirir mercadorias para consumo próprio, configura-se em um movimento naturalizado localmente.

Por conta do Acordo, são constantes as desavenças entre os produtores e os governos federais, quanto às tarifas cambiais, à qualidade e à quantidade de produtos comercializados e as políticas econômicas adotadas. Tais atritos vêm à tona em espaços como Santana do Livramento-Rivera, onde os habitantes locais são os mais atingidos.

A proximidade que áreas urbanas - pólos de constante ebulição social – como Santana do Livramento possui de uma cidade pertencente a outro país, propicia uma série de momentos de interação, resultando em acontecimentos que, de fato, passam a se configurar como manifestações características de processos singulares (e talvez comuns) nos dois lados.

Para compreender a estrutura dessas comunidades interioranas, situadas num ambiente de fronteiras nacionais, deve-se levar em conta aspectos do cotidiano, espaciais, temporais, sociais e históricos e as instituições ali inseridas, cujo público envolvido é, em primeira instância, o habitante local. O mundo consiste em múltiplas

realidades, mas “a realidade por excelência é a da vida cotidiana que se impõem à consciência de maneira mais maciça, urgente e intensa” (BERGER; LUCKMANN, 1985, p. 38). A existência do sujeito na vida cotidiana só é possível se ele está continuamente em interação e comunicação com os outros. Uma das peculiaridades das áreas em questão é, justamente, o fato de elas serem definidas oficialmente como linhas territoriais demarcatórias, representando o limite da soberania dos países que fazem contato.

### **Cultura e identidade no contexto local**

Um dos autores que reflete a respeito do conceito de cultura, acionado pelos estudiosos do Campo da Comunicação, é Néstor García Canclini. Para ele “a cultura não representa somente a sociedade; também cumpre, dentro das necessidades de produção de sentido, a função de reelaborar as estruturas sociais e imaginar novas” (CANCLINI, 1995, p. 23). É importante salientar a qual o conceito de cultura remete Canclini, ou seja, a “produção de fenômenos que contribuem, mediante a representação ou reelaboração simbólica das estruturas materiais, para compreender, reproduzir ou transformar o sistema social (...) lugar onde se representa nos sujeitos o que sucede na sociedade; e também como instrumento para a reprodução do sistema social” (CANCLINI, 1995, p. 60). Por meio da cultura, os indivíduos, compreendem, conhecem e reproduzem o sistema social, bem como elaboram alternativas, na busca de dimensões transformadoras.

Para que se possam realizar exercícios interpretativos, capazes de auxiliar na compreensão de certos processos culturais, é importante manter o exame das formas simbólicas tão estreitamente ligadas quanto possível "aos acontecimentos sociais e ocasiões concretas, o mundo público da vida comum, e organizá-lo de tal forma que as conexões entre as formulações teóricas e as interpretações descritivas não sejam obscurecidas” (GEERTZ, 1989, p. 40).

Podemos dizer que as ações que constituem os poderes simbólicos se dão nas relações de sentido, inconscientes na maioria das vezes, que se organizam no *habitus* (BOURDIEU, 1996), nas práticas e racionalidades presentes nas diversas culturas. John B. Thompson (1995) também concebe cultura como processo que enfatiza a constituição significativa e a contextualização social das “formas simbólicas”<sup>6</sup>. Ele vê a análise cultural como sendo o estudo do caráter simbólico da vida social. Defende que

---

<sup>6</sup> Amplo espectro de ações e falas, imagens e textos que são reproduzidos por sujeitos, reconhecidos por eles e outros como constructos significativos.

esta orientação deve ser articulada com uma abordagem das maneiras pelas quais as formas simbólicas estão incorporadas socialmente.

Para prosseguirmos na reflexão, torna-se importante discutir alguns aspectos que auxiliem na compreensão do contexto, isto é, do espaço ao qual definimos como ‘palco’ de nossa análise. E neste sentido, cabe destacar o entendimento que temos sobre espaço: um “cruzamento de móveis”, de certo modo animado pelo conjunto de movimentos que aí se desdobram, ou seja, “o espaço é um lugar praticado” (CERTEAU, 1994, p. 201). Sendo assim, estamos tratando com lugares, como Santana do Livramento e Rivera, e espaços fronteiriços, que pode, no caso, ser denominado pelo binômio Livramento-Rivera.

Outra questão que se impõe está ligada ao fato de nos municípios analisados, a referencialidade ao local ser forte, mas gerar, freqüentemente, uma relação marcante - ou às vezes confusa - no que diz respeito à concepção de internacional. Neste sentido, há um conflito latente à atribuição de identidade nacional, visto que tal questão é formada e transformada no interior da representação. Se levarmos em conta que os povos que habitam cada um dos lados da linha de fronteira fazem parte de uma nação distinta e que “nação não é apenas uma entidade política, mas algo que produz sentidos – um sistema de representação cultural” (HALL, 1999, p. 49), existe, no caso citado, a possibilidade de um espaço de tensão. Ou talvez, pelo contrário, a rivalidade seja trabalhada pelos cidadãos de fronteira de modo diferenciado.

Há momentos em que é conveniente acionar a identidade cultural fronteiriça, tornando-a de maior relevância, distinguindo o habitante do local – sem importar que esse seja brasileiro ou uruguaio – dos “forasteiros”, daqueles que desconhecem as singularidades, dificuldades, necessidades e carências do espaço fronteiriço. No caso dos santanenses-riverenses, quando é necessário se fortalecer como fronteiriço, o que fica em destaque é a identidade cultural local em detrimento da nacional. Como enfatiza Ortiz (1986, p. 09), toda identidade é uma construção simbólica, também influenciada por elementos que a transformam em identidade plural, construída de modo particular por diferentes grupos sociais e com relação estreita com o momento histórico vivenciado.

Ao analisar as relações fronteiriças, ocorre que se deve levar em conta os pactos internos firmados entre os grupos envolvidos. Se em um determinado momento é conveniente deixar a relação fraterna se sobressair, em outros, passa a ser conveniente manter ou “alimentar” um espírito de rivalidade e de tensão. Estes movimentos podem,

em grande parte, proteger as equipes de representação, resguardando os habitantes locais dos “desconhecidos”<sup>7</sup>, acionando técnicas que “salvem o espetáculo”, como sugere Goffman (1985), fazendo com que a cultura fronteiriça assuma um caráter integrador. É uma das formas onde se processa a afirmação da identidade, onde ela se fortalece e se recria, é o processo comunicacional. As manifestações ficam “documentadas” nas organizações locais, através dos elementos que constituem a cultura organizacional. Mas, como destaca Freitas: “A análise de nossa cultura contribui para gerenciar mudanças nas organizações. Para analisar a cultura, é necessário que recorramos a nossas origens, a nosso desenvolvimento e a um perfil de como somos hoje.” (1997, p. 53).

### **O contexto fronteiriço**

As fronteiras estão presentes no imaginário social como limite, aparecendo como naturalizadas. Entretanto, elas são mais do que isso, pois, ao mesmo tempo em que impedem, permitem a passagem (MÉLO, 1997, p. 69). A concepção tradicional é de fronteira como barreira, limite, corte, descontinuidade. No entanto, esta visão, dadas às transformações mundiais em curso, torna-se parcial, reducionista, e, por isso, faz-se necessário buscar novos referenciais para o tratamento do tema:

*el aspecto central del análisis de la dinámica fronteriza deja de ser la existencia de una región o una identidad cultural fronteriza y adquiere relevancia el estudio de prácticas sociales que logran articularse desde las diferentes sociedades nacionales. Esta perspectiva posibilita el análisis histórico de las relaciones de vecindad sin dejar de lado las consecuencias jurídico-políticas e ideológicas que una línea corpóreamente inexistente – como el límite<sup>8</sup> – pueda tener en el ámbito internacional y local (CHINDEMI, 2000, p. 78).*

Alguns aportes funcionam como guias para compreender o avanço conceitual de fronteira. Mas o que surge em espaços como Livramento-Rivera, é o que Iturriza, citado por Padrós (1994, p. 69), denomina de fronteiras-vivas, permeáveis, de tensão ou acumulação. São zonas isoladas e afastadas dos centros dinâmicos nacionais, com escasso e desigual desenvolvimento econômico com relação ao país, sem autonomia para tomar decisões locais, mas que têm recursos naturais pouco explorados e pouco conhecidos. Possuem deficientes vias de comunicação e acesso e estão próximas de áreas de países vizinhos de conformação humana e geográfica semelhantes.

<sup>7</sup> Como sugerem Berger e Luckmann: “os estranhos têm de ser impedidos de entrar, e mesmo conservados na ignorância da existência do subuniverso... os íntimos, por outro lado, têm de ser mantidos dentro”. (1985, p. 120-121).

<sup>8</sup> Para a autora, se o limite é um elemento constitutivo da fronteira, e este não faz parte do território, a fronteira pode ser pensada como a negação desse, isto é, um espaço considerado como não-território.

A região tratada aqui possui características específicas<sup>9</sup> no que diz respeito a sua configuração geográfica. Nela foram instaladas comunidades urbanas que estabelecem intercâmbios constantes. Pela constituição do Mercosul, elas tornaram-se cenário das passagens de trocas oficiais, importações e exportações, definidas a partir dos acordos firmados. Como demonstram os eventos históricos, a região foi palco de inúmeros conflitos, cujo pivô foi a demarcação territorial. Hoje, a dita “Consolidação do Mercosul” faz esta região palco de acontecimentos que refletem os acertos e os desacertos dos governos nacionais do Brasil e Uruguai. O espaço físico da fronteira está compreendido pela superfície onde se dá a superposição de elementos socioculturais e intercâmbio econômico ‘legal’ e ‘ilegal’: "a efetiva integração socioeconômica, com o conseqüente aumento de intercâmbio, se encontra obstaculizada pela situação política interna dos países da Latino América” (BENTANCOR, 1995, p. 97-98).

Favorecidos pela região platina, outros vínculos culturais aproximam as comunidades das cidades da fronteira do Brasil com o Uruguai. Hábitos como beber chimarrão e comer churrasco, fortemente cultivados pela população fronteiriça, estão entre os aspectos culturais que se transformam em amarras de união e interação, sendo reforçados pelas músicas e danças gauchescas e pelos laços de família, que nas idas e vindas entre um país e o outro, e com o passar dos tempos, criaram-se e intensificaram-se. Pelas flutuações monetárias que ora beneficiam os moradores de um lado da fronteira, ora os do outro, o espaço torna-se propício ao comércio de produtos fabricados nos países envolvidos, estimulando, também, a comercialização de mercadorias provenientes de outras partes do mundo, como da China e de Taiwan.

O discurso integracionista do Mercosul é forte. Porém, como nos demais blocos econômicos, está pautado em acordos econômicos. Se a idéia é alcançar êxito em um processo que vise integração entre os povos, fortes alterações deverão acontecer, como o que se passou com o bloco europeu, embora o exemplo não corresponda ao ponto ideal, sonhado e defendido por iniciativas integracionistas. A integração remete movimentos contínuos para estabelecer entendimentos nas áreas social e cultural. De acordo com Padrós, a idéia de integração refere-se a uma projeção que pretende ampliar as potencialidades e recursos dos países envolvidos que passam a integrar uma unidade dimensionalmente ampliada. Esse processo não é, simplesmente, um somatório de possibilidades, mas a criação de um novo espaço de interação e negociação: "integrar

---

<sup>9</sup> A partir de estudos que estamos desenvolvendo, é possível afirmar que existem semelhanças no que se refere às características de regiões fronteiriças como é o caso da cidade brasileira, localizada em Mato Grosso do Sul, Ponta Porã e Pedro Juan Caballero, configurando-se também como uma fronteira conurbada, divisa nacional do Brasil com o Paraguai.

não deve significar perda de identidade nacional, e sim, contato com outras identidades nacionais” (PADRÓS, 1994, p. 66). Seguindo esses cuidados, a integração pode ser o resultado de negociações equilibradas, dependendo, para isso, da existência de uma vontade política dos envolvidos.

As trocas e o trânsito na região do Prata ocorreram desde os primeiros povos que habitaram aquele espaço. Os momentos de tensão sempre estiveram presentes, mais fortes em determinadas épocas. Entretanto, até mesmo através destes movimentos sociais, os intercâmbios foram estimulados e as trocas ampliadas. A preocupação em resolver os problemas locais levou o homem da fronteira a criar mecanismos para tratar suas dificuldades e atender suas necessidades:

*(...)las poblaciones de localidad fronteriza de dos estados nacionales pueden tener más contactos sociales entre si que con sus respectivas metrópolis, pero esto no modifican en si mismo – contra lo que a veces se afirma – la adscripción nacional de sus pobladores.” (EVANS-PRITCHARD apud GRIMSON, 2000, p. 17).*

O que se verifica é que não há razões intrínsecas para que as fronteiras significativas dos sistemas sociais sempre coincidam com as fronteiras culturais. Exemplos disto podem ser encontrados em diversos setores da sociedade de Livramento-Rivera. Os habitantes desse espaço não se sentiram constrangidos em trocar relações pelo fato de serem componentes de nações distintas. Indiferentes a isto, interagiram e constituíram espaços próprios comuns, invadiram terras internacionais, trocando informações, produtos, relações, configurando um novo espaço, criando normas e articulações definidas para atender àquelas pessoas, transgredindo determinações provenientes de instâncias situadas em círculos distantes, em áreas externas a elas.

Não há acidente geográfico que separe as duas cidades - Livramento-Rivera. O marco divisório geopolítico corre ao longo de uma rua e tem como espaço privilegiado o Parque Internacional, cortado pela linha limítrofe entre os dois municípios. Nele, as pessoas transitam naturalmente. Em Livramento, a primeira sensação é de que as duas cidades, Santana do Livramento-Rivera, estão abraçadas, impressão existente desde a criação de ambas (CAGGIANI, 1952, p. 68-69). O relevo da região onde foram construídas as duas é um pouco acidentado, uma coxilha. Assim, torna-se possível visualizar a cidade vizinha de prédios ou pontos um pouco mais altos, dando a sensação de que as construções fazem parte da mesma cidade. O trânsito de pessoas e de mercadorias se dá naturalmente, pois a linha de demarcação entre elas é tênue, facilitando o acesso de um lado para o outro.

Encontra-se nas calçadas, nos estabelecimentos comerciais, nas empresas de ambas, a presença de brasileiros e uruguaios que desfrutam inclusive de dupla cidadania (*doble chapa*, como são chamados). E outros que possuem a Carteira Profissional Número Quatro, como eles mesmos dizem, e que permite ao cidadão uruguaio trabalhar legalmente em Livramento. Como os habitantes locais ressaltam, tanto os brasileiros como os uruguaios, a compreensão daquele local só pode se dar a partir da união das duas cidades, o desenvolvimento delas só foi, e continua sendo, possível graças às ações conjuntas que nelas ocorrem, onde as deficiências de uma são supridas pela outra.

Com o passar dos tempos, cria-se um território diferenciado, como é comum aos espaços de fronteira (GUAZZELLI, 1997), onde se desenvolve uma cultura particular, tendo como um dos elementos constitutivos a língua, denominada nessas localidades, em particular, como "portunhol" ou "gauchês". Em um mundo globalizado, tais regiões chamam a atenção, pela interação que estabelecem confirmando que: “Processos que culminam em ‘novas sínteses culturais’ não estariam, enfim, isentos de conflitos e dinâmicas atravessados por questões estruturais de poder e dominação” (COGO, 2000, p. 122).

Em Livramento-Rivera, as articulações estabelecidas entre seus moradores abrangem vários aspectos e acordos vão sendo firmados sem constrangimentos entre os municípios e, principalmente, através das instituições, que transformam o espaço em verdadeiras fronteiras abertas<sup>10</sup>. Em algumas situações, as autoridades representativas dos órgãos oficiais em nível nacional e estadual vêem-se obrigadas a “fechar os olhos”, não por estarem coniventes com o desrespeito às leis, mas pelo fato de conhecerem a realidade local, compreendendo o quanto acertos informais são vitais para o desenvolvimento da comunidade fronteiriça. Em outras, graças ao empenho de grupos locais, soluções pontuais são encontradas para resolverem os problemas locais, como o valor de tarifas telefônicas diferenciadas, quando a ligação é realizada entre Livramento e Rivera, com o custo de tarifa local e não internacional.

Por sua vez, em alguns momentos, os valores nacionais de cada um são chamados em defesa de uma identidade que o ligue ao seu país, como é o caso de disputas futebolísticas entre times do Brasil e do Uruguai. O policiamento local vê-se obrigado a fechar as principais passagens das ruas que ligam uma cidade à outra de modo a evitar confrontos entre torcedores mais entusiasmados. Entretanto, até mesmo estes confrontos servem para demonstrar como o que se passa ali, onde os torcedores do

---

<sup>10</sup> Expressão é empregada por Mélo, em seus estudos sobre as relações fronteiriças Brasil-Uruguai nos anos noventa naquele espaço (2000).

Brasil são mais numerosos de um lado e torcedores do Uruguai preponderam do outro, é um processo interativo. Se, por um lado, cada um quer demonstrar a superioridade do seu país sobre a outra nação a partir das equipes de futebol, por outro é o lugar onde este tipo de manifestação pode ocorrer sem que os desfechos sejam graves ou negativos. Na verdade, são "irmãos-hermanos" que se encontram para um "confronto fraterno".

### **O contexto organizacional: ACM/ACJ Fronteira**

Um exemplo típico nesta região de fronteira é a ACM/ACJ Fronteira. Surgida de um sonho visionário de brasileiros e uruguaios não-habitantes de regiões fronteiriças, a ACM/ACJ Fronteira é uma organização não-governamental, presente em vários países que mesmo com administrações independentes e serviços diferenciados em cada uma de suas sedes possui como objetivo comum a "transformação da sociedade", através da oferta de atividades educativas e esportivas para as populações.

A organização nasceu em 1994 da iniciativa da Associação Cristã de Moços do Rio Grande do Sul – ACM RS e *Asociación Cristiana de Jóvenes de Montevideo* - ACJ buscando a execução de um projeto único, uma ACM Binacional em um momento onde as linhas fronteiriças eram motivos de discórdia. Mesmo presente em 122 países e com 14 mil sedes pelo mundo<sup>11</sup>, a ACM/ACJ Fronteira é a única filial binacional da ACM.

ACM/ACJ Fronteira possui sua maior sede na rua principal de Livramento onde oferece serviços de esportes (musculação e ginásticas) e cursos técnicos e profissionalizantes. Em Rivera possui duas unidades onde são prestados serviços de assistência social. Para facilitar sua administração a ACM RS controla e fiscaliza principalmente os serviços, estrutura e funcionários da sede de Livramento enquanto Montevideú acompanha as sedes de Rivera. Entretanto os colaboradores profissionais das diferentes sedes somam esforços e passam muitas vezes por dificuldades para que as unidades matrizes, localizadas na capital porto alegre e na capital uruguiaia, compreendam as situações com as quais ela se defronta.

Como exemplos de busca de adequações entre as realidades locais e as nacionais pode-se citar: relatórios financeiros que eram confeccionados em três moedas (real, dólar e peso) e relatórios de gestão que eram confeccionados em dois modelos (uma para Porto Alegre e outro para Montevideú).

A gestão da ACM/ACJ Fronteira é baseada em um Conselho de Voluntários formado por brasileiros e uruguaios. Este Conselho é composto por pessoas das comunidades de Livramento e Rivera, que se destacam por suas ações em prol da

---

<sup>11</sup> A ACM é conhecida internacionalmente por *Young Men's Christian Association* – YMCA.

comunidade e que se identificam com os propósitos da ACM/ACJ. Eles se reúnem mensalmente para traçar as linhas diretrizes principais das unidades e acompanhar os resultados obtidos. Para capacitar novos voluntários a atuarem junto à comunidade, são desenvolvidos cursos de liderança. Em 2006 foram 17 jovens participantes (brasileiros e uruguaios) que além de aulas e encontros semanais realizaram diversas ações voluntárias em prol da comunidade local.

Nos anos de 2005 e 2006 a ACM RS realizou a preparação para seu planejamento quinquenal 2007-2011. Para isso, todas as filiais da ACM RS foram convocadas a revisarem suas filosofias, objetivos e estratégias para o novo período. Nas reuniões de avaliação, planejamento e relatórios da ACM/ACJ Fronteira participaram os voluntários brasileiros, uruguaios e funcionários das unidades de diferentes lados da linha divisória. Entre os principais objetivos projetados estão: ter ações de desenvolvimento social em Livramento (atualmente só com esportes e educação devido à necessidade local de se oferecer serviços para a manutenção dos custos da instituição) e ter espaços de esportes coletivos em Rivera (hoje só com ações de desenvolvimento social basicamente financiadas pelo governo Uruguaio).

A dificuldade do entendimento da realidade fronteiriça não é apenas dos administradores regionais. Colaboradores de ambos os lados da divisa não medem esforços, buscando ultrapassar os empecilhos decorrentes das leis municipais, estaduais e nacionais, causadoras de entraves a projetos direcionados aos habitantes do lado brasileiro e uruguaio, firmando convênios e acordos para atender à comunidade local indiscriminadamente. Atualmente os projetos sociais desenvolvidos no lado uruguaio vem sendo reavaliados uma vez que sua situação financeira é financiada por projetos sociais do governo daquele país. Os reflexos da possível perda de patrocínio estão sendo sentidos em ambos os lados. Conforme projetado no planejamento estratégico da ACM RS para os próximos cinco anos, o lado de Livramento já se prepara para manter o atendimento às comunidades de ambos os lados, caso a ACJ Montevideu não possa mais colaborar com a proposta binacional.

Marcas visíveis – ou audíveis – demonstram a diferença que há em transitar pelas dependências desta entidade: ouve-se um sujeito falar com o outro, cada um na sua língua materna – espanhol ou português -, sem que haja necessidade de uma ‘tradução’. Apesar do diferencial, o processo comunicacional, neste caso a conversação, efetiva-se e a mensagem é compreendida sem maiores problemas. Vale destacar que este desenrolar pode ocorrer em uma ‘rodada de chimarrão’ ou ‘num cafezinho’,

momento que conta com a participação de brasileiros e uruguaios. Quando questionados sobre como uma organização binacional como a ACM/ACJ Fronteira pode dar certo e ser tão bem aceita, os coordenadores voluntários e profissionais informam que isto se dá em função dos valores que são comuns independente da nacionalidade. Os serviços oferecidos pela ACM da fronteira são focados na busca do crescimento pessoal e coletivo, valendo-se de atividades cooperativas e cristãs, como expressão de ação educativa para todos, direcionando um especial olhar para a formação profissional, o lazer e as diferentes ações de assistência social que promovam a relação social/solidária entre as pessoas e a sociedade.

Como destaca Marchiori (2006, p. 66), como as organizações são sistemas abertos, há troca de influências entre a cultura local e a cultura organizacional e vice-versa. No mesmo sentido, destacam Carrieri e Leite-da-Silva que ao nos voltarmos para a análise da cultura nas organizações brasileiras temos que levar em conta as peculiaridades locais, regionais e nacionais (2006, p. 69).

Os movimentos de entrelaçamento e trocas entre a cultura local e a organizacional podem ser vistos também em outras organizações. O jornal A Platéia, produzido em Santana do Livramento, circula no espaço fronteiriço e tem como público leitor os habitantes de ambos os lados da linha divisória. No seu quadro de trabalhadores podem ser encontrados jornalistas uruguaios que são responsáveis pelo caderno em espanhol (cujo conteúdo é redigido na língua oficial do país vizinho)<sup>12</sup>, encartado diariamente no periódico. Os proprietários e os produtores do jornal reconhecem peculiaridades do contexto local e garantem, ao mesmo tempo, uma gama maior de consumidores do seu produto. Ao divulgar ações realizadas por instituições como a ACM/ACJ Fronteira o veículo estimula a participação de cidadão uruguaios e brasileiros em eventos e iniciativas que valorizem o espaço como um só. O jornal, ao adotar estes procedimentos, exerce um papel fundamental na construção dessa cultura diferenciada, a fronteira.

### **Considerações finais**

As relações estabelecidas na fronteira, em processos de respeito mútuo, voltados para a integração eficaz, podem ser percebidas no dia-a-dia da organização ACM/ACJ Fronteira. O planejamento de ações que contemplem as necessidades das duas cidades; os esforços comunicativos registrados no uso dos dois idiomas nos instrumentos de comunicação; a contextualização das práticas às demandas das populações, são esforços

---

<sup>12</sup> Cabe destacar que também no Caderno Literário de A Platéia podem ser encontrados textos, entre eles poesias, escritas em português e espanhol.

de uma organização que precisa continuamente operacionalizar a “integração” fronteiriça e conviver com as diversidades e complementaridades sociais, culturais, históricas etc.

A comunicação oferece seu aporte teórico e técnico para pensar e trabalhar os intercâmbios entre a cultura local e a cultura organizacional. O gerenciamento da comunicação no sentido integrador, utilizando recursos das relações públicas, do rádio, do jornalismo, da assessoria de imprensa, da publicidade e propaganda e de outras áreas da comunicação pode focar em planos, programas e projetos, o âmbito social e cultural, fortalecendo e valorizando a identidade e a imagem da população da fronteira.

Para fazer frente à fragmentação das sociedades contemporâneas, a comunicação pode proporcionar e incentivar o encontro, a interação, a reconstituição histórica das culturas. Os possíveis conflitos podem ser problematizados através da comunicação e de organizações comprometidas com as situações locais. Priorizar respostas próprias, considerando a identidade das populações em questão, a preservação do meio-ambiente, a diversidade étnica, as limitações econômicas das culturas, desenvolvendo capacidade de resposta aos impactos nocivos da globalização e da exploração econômica predatória parecem ser desafios para as organizações e populações das fronteiras, em especial, as fronteiras nacionais.

A comunicação pode ser aliada na fertilização das culturas locais apropriando-se das fissuras deixadas pela globalização econômica. O trabalho desenvolvido nas organizações através de parcerias sociais pode promover a arte, a música, a culinária, o artesanato, o esporte, a educação local, o turismo sustentável etc. Isto pode ser constatado em outras instituições fronteiriças do Terceiro Setor<sup>13</sup> e também em organizações vinculadas à iniciativa privada<sup>14</sup> e ao setor público, como já mencionamos anteriormente, que necessitam acionar mecanismos capazes de adaptá-las às contingências do momento e às exigências do local.

A comunicação possui argumentos e instrumentos para valorizar a história e o perfil fronteiriço em suas peculiaridades democráticas e singulares, sendo capaz de projetar saídas produtivas para as diferenças e ambigüidades culturais. Ao promover

---

<sup>13</sup> Podemos citar como exemplos a Casa do Poeta Santanense, que abriga intelectuais da região, a Cultura e Arte – Rede Solidária de Ação Sócio-artístico-cultural, ambas sediadas em Livramento mas em cujos quadros estão presentes colaboradores de Livramento e Rivera e cujas ações são voltadas para a comunidade local; clubes recreativos e esportivos locais que abrigam na categoria infanto-juvenil crianças e jovens brasileiros e uruguaios, indiscriminadamente.

<sup>14</sup> O caso da JK Empresa Jornalística Ltda., proprietária do jornal A Platéia e de outros veículos de comunicação locais (impressos e radiofônicos), que emprega profissionais das duas nacionalidades e ‘se permite’ publicar textos nos dois idiomas.

intercâmbios e ações cooperativas entre as culturas organizacionais e a cultura local, a comunicação mostra que as fronteiras pulsam, vivem e são produtivas.

### Referências

BENTANCOR, Gladys Teresa. Frontera y integración. In: CASTELLO, Iára Regina; HAUSEN, Ênio Costa; LEHNEN, Arno Carlos; SCHÄFFER, Neiva Otero; SILVA, Pedro Câncio da; SOUZA, Suzana Bleil de. (orgs.). **Práticas de integração nas fronteiras: temas para o Mercosul**. Porto Alegre: Ed. da Universidade/ UFRGS, Instituto Goethe/ ICBA, 1995.

BERGER, Peter L.; LUCKMANN, Thomas. **A Construção Social da Realidade**. 21ª ed. Petrópolis, Vozes, 1985.

BOURDIEU, Pierre; EAGLETON, Terry. A doxa e a vida cotidiana: uma entrevista. In: ZIZEK, Slavoj. **Um mada da ideologia**. Rio de Janeiro: Contraponto, 1996.

CAGGIANI, Ivo. **Município de Livramento (História)**. Livramento: s/editora, 1952.

CARRIERI, Alexandre de P.; LEITE-DA-SILVA, Alfredo R. Cultura organizacional versus culturas nas organizações: conceitos contraditórios entre o controle e a compreensão. In: MARCHIORI, Marlene. **Faces da cultura e da comunicação organizacional**. São Caetano do Sul: Difusora, 2006.

CERTEAU, Michel de. **A invenção do cotidiano: 1. Arte de fazer**. 5ª ed. Petrópolis, Vozes, 1994.

CHINDEMI, Julia V. ¿Ciudadanos o extranjeros? Espacio fronterizo y soberanía territorial en el corredor internacional de Río Grande del Sur (1923-1935). In: GONZALES, J. A.; GRIMSON, Alejandro (comp.). **Fronteras, naciones e identidades: la periferia como centro**. Buenos Aires: Ciccus-La Crujía, 2000.

COGO, Denise Maria. **Multiculturalismo, comunicação e educação: possibilidades da comunicação intercultural em espaços educativos**. Tese (Doutorado em Comunicação) – Escola de Comunicação e Artes, USP, São Paulo, 2000.

FREITAS, Alexandre Borges de. Traços brasileiros para uma análise organizacional. In: MOTTA, Fernando C. Prestes; CALDAS, Miguel P. **Cultura organizacional e cultura brasileira**. São Paulo: Atlas, 1997.

GARCIA CANCLINI, Néstor. **Ideología, cultura y poder**. Buenos Aires: Oficina de Publicaciones del C.B.B., 1995.

GEERTZ, Clifford. **A interpretação das culturas**. Rio de Janeiro, LTC, 1989.

GOFFMAN, Erving. **A Representação do Eu na vida cotidiana**. 9ª. Ed. Petrópolis: Vozes, 1985.

GRIMSON, Alejandro. El puente que separó dos orillas: notas para una crítica del esencialismo de la hermandad. In: GONZALES, J. A.; GRIMSON, Alejandro (comp.). **Fronteras, naciones e identidades: la periferia como centro**. Buenos Aires: Ciccus-La Crujía, 2000.

GUAZZELLI, César A. Barcellos. **O horizonte da província: a República Rio-Grandense e os caudilhos do Rio da Prata (1835-1845)**. Tese (Doutorado em História) - Instituto de Filosofia e Ciências Sociais, UFRJ, Rio de Janeiro, 1997.

HALL, Stuart. **A identidade cultural na pós-modernidade**. Rio de Janeiro: DP&A, 1999.

MARCHIORI, Marlene. **Cultura e comunicação organizacional**: um olhar estratégico sobre a organização. São Caetano do Sul: Difusora, 2006.

MÉLO, José Luiz Bica. Reflexões conceituais sobre fronteira. In: CASTELLO, Iára Regina; KOCH, Mirian Regina; OLIVEIRA, Naia; SCHÄFFER, Neiva Otero; STROHAECKER, Tânia M. **Fronteiras na América Latina: espaços em transformação**. Porto Alegre: Ed. da UFRGS/FEE, 1997.

ORTIZ, Renato. **Cultura brasileira e identidade nacional**. São Paulo: Brasiliense, 1986.

PADRÓS, Enrique Serra. Fronteiras e integração fronteiriça: elementos para uma abordagem conceitual. In: Revista do Instituto de Filosofia e Ciências Sociais. V. 17, n.º 1/2, jan/fev, Porto Alegre, 1994.

THOMPSON, John B. **Ideologia e cultura moderna**: teoria social crítica na era dos meios de comunicação de massa. Petrópolis: Vozes, 1995.