

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA
RAQUEL SANTOS SOARES**

**ASPECTOS ESTRATÉGICOS DA EXPATRIAÇÃO A PARTIR DA
ABORDAGEM DA ESTRATÉGIA COMO PRÁTICA SOCIAL**

**UBERLÂNDIA
2008**

RAQUEL SANTOS SOARES

**ASPECTOS ESTRATÉGICOS DA EXPATRIAÇÃO A PARTIR DA
ABORDAGEM DA ESTRATÉGIA COMO PRÁTICA SOCIAL**

Dissertação apresentada Faculdade de Gestão e Negócios - FAGEN, da Universidade Federal de Uberlândia - UFU como parte integrante para a obtenção do Título de Mestre em Administração.

Linha de Pesquisa: Estratégia e Mudança Organizacional

Orientadora: Prof. Dra. Raquel Cristina Radamés de Sá.

**Uberlândia
2008**

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

S676a Soares, Raquel Santos, 1982-
Aspectos estratégicos da expatriação a partir da abordagem da estratégia como prática social / Raquel Santos Soares. - 2008.
134 f. : il.

Orientadora: Raquel Cristina Radamés de Sá.
Dissertação (mestrado) – Universidade Federal de Uberlândia, Programa de Pós-Graduação em Administração.
Inclui bibliografia.

1. Desenvolvimento organizacional - Teses. I. Sá, Raquel Cristina Radamés de. II. Universidade Federal de Uberlândia. Programa de Pós-Graduação em Administração. III. Título.

CDU: 658.011.8

Raquel Santos Soares

ASPECTOS ESTRATÉGICOS DA EXPATRIAÇÃO A PARTIR DA ABORDAGEM DA
ESTRATÉGIA COMO PRÁTICA SOCIAL

Dissertação apresentada Faculdade de Gestão e Negócios - FAGEN, da Universidade Federal de Uberlândia - UFU como parte integrante para a obtenção do Título de Mestre em Administração.

Linha de Pesquisa: Estratégia e Mudança Organizacional

Orientadora: Prof. Dra. Raquel Cristina Radamés de Sá.

Aprovada em 18 de janeiro de 2008

Banca Examinadora

Prof. Dra. Raquel Cristina Radamés de Sá - FAGEN/UFU

Prof. Dr. Valdir Machado Valadão Júnior - FAGEN/UFU

Prof. Dr. Dante Pinheiro Martinelli – FEARP/USP

Uberlândia
2008

AGRADECIMENTOS

Pretensiosa seria se nominalmente quisesse agradecer a cada um dos que fizeram parte deste ideal que aqui começa a se materializar.

Este trabalho é fruto de sonho, movido a coragem e força de Deus – sempre presente, sempre me guiando em cada uma das escolhas que fiz. Tenho certeza de que foi Ele quem colocou em meu caminho pessoas iluminadas, sem as quais eu não teria chegado até aqui:

A todos os professores e colegas do mestrado, funcionários da UFU, pela companhia na busca conjunta do saber e à CAPES, pelo apoio financeiro.

Companheiros de república que em Uberaba, Ribeirão, São Paulo e Uberlândia fizeram-se amigos verdadeiros. De modo especial, nesta última etapa, D. Ivone, por me acolher em sua casa com um carinho fraterno.

Ouvintes e conselheiros, presentes física ou virtualmente, perto ou à distância. Talvez nem saibam que influenciaram importantes decisões: Veruska, Kiara, Dante, Dr. Maurício, e especialmente Camila, por trilharmos juntas algumas curvas tortuosas do trabalho acadêmico.

Professores que deixaram suas marcas do saber – por suas palavras sábias e pela paciência em ouvir. Ao Prof. Valdir, pela dedicação ao Programa de Mestrado e pelo empenho e incentivo constante aos seus alunos. À minha orientadora, Prof. Raquel Radamés, pela atenção com que se dedicou a cada um dos nossos encontros, por instigar minha curiosidade científica e incentivar meus planos futuros.

Meus pais com seus exemplos de lutas e conquistas, apoio indispensável, amor essencial; meus irmãos que são motivo de orgulho e riso constante que alegra a alma em nossos encontros; e toda a família “zebra” que sempre esteve ao meu lado, em especial Cátia e Júlio, que acompanharam meus primeiros passos de dedicação intensa aos estudos. Presença marcante foi também de meu querido padrinho e vovô Gê, que se despediu de mim dizendo que eu chegaria onde quisesse chegar.

E ao José Eduardo: sua compreensão e amor encurtaram as distâncias e fizeram o tempo passar devagar quando estávamos juntos, e voar quando estávamos longe. Sem o seu apoio e carinho, eu não teria nem a quem agradecer.

*“Não se aprende, senhor, na fantasia,
Sonhando, imaginando ou estudando.
Senão vendo, tratando e pelejando”.*

Luís Vaz de Camões

RESUMO

Neste trabalho parte-se de uma abordagem emergente da estratégia, que a considera uma prática social, para analisar uma prática que tem se tornado comum em empresas localizadas no Brasil – a expatriação. Enviar profissionais ao exterior atende a uma necessidade organizacional premente, dado ao fato de que cada vez mais empresas têm-se lançado à expansão internacional de suas operações. Do ponto de vista do indivíduo que se expatria, a experiência no exterior pode assumir diferentes conotações “estratégicas”, desde o aprimoramento de um idioma à compreensão da diversidade cultural, também valorizada pelas empresas que se internacionalizam. Nos estudos organizacionais, autores da chamada estratégia como prática social têm-se voltado para as ações das pessoas envolvidas no “fazer estratégia”, ou seja, para o entendimento de como os estrategistas ou praticantes executam a prática de ‘estrategizar’, analisando a interação entre eles, e deles com os recursos físicos e sociais - as práticas - disponíveis em um determinado contexto cultural-histórico. Desta forma, o objetivo desta proposta é analisar o papel da prática de expatriação em conciliar aspectos objetivos da empresa que envia o expatriado, e subjetivos, levando em conta os interesses do indivíduo que se expatria. Na abordagem da estratégia como prática social, a prática da estratégia depende de quem são estes estrategistas, não apenas em termos de suas qualificações e experiências profissionais, mas também de experiências pessoais que trazem para desempenhar seus papéis e dos interesses que buscam. O desvendar do campo organizacional e da prática de expatriação se volta para a compreensão dos aspectos objetivos das empresas em enviar profissionais para o exterior; a análise das formas de capital possibilita avançar no entendimento de interesses dos profissionais que promovem a prática, tanto em termos de valorização econômica, cultural e social, quanto dos carregados de valor simbólico. O *habitus*, por sua vez, revela que há certa intencionalidade recôndita na trajetória dos profissionais entrevistados, que aceitaram como desafio a idéia de viver em outro país, em alguns casos, com sua família. Pelas narrativas realizadas, pode-se verificar que a expatriação se aproxima de uma prática social na medida em que possibilita ao expatriado vivenciar situações únicas, decorrentes de seu contato direto com uma realidade diferente da sua, dando uma nova visão sobre o seu trabalho aqui no Brasil, principalmente quando este continua relacionado à entrega de resultados estratégicos dependentes de operações internacionais. As narrativas foram analisadas pela técnica de Análise Crítica de Discurso, que possibilita ampliar a compreensão das falas dos entrevistados para “o querer dizer” e até mesmo para o “não dizer”, revelando o quanto de si mesmos emprestam à execução de uma atividade estratégica para a organização na qual trabalham.

Palavras-chave: estratégia como prática social, expatriação, Bourdieu.

ABSTRACT

This work is based on an emergent approach, in which strategy is considered a social practice, to analyze a practice that has become common in companies located in Brazil - the expatriation. To send professionals abroad responds to a pressing organizational need - due to the fact that each time more companies have been launched to the international expansion of its operations. From the point of view of the individual who expatriates, the experience in the exterior can assume different "strategic" connotations, from the improvement of a language to the understanding of the cultural diversity, also valued for the companies whom internationalize. In the organizational studies, authors of the strategy as social practice have turned themselves toward the actions of the people involved in "making strategy", or either, for the agreement of as the strategists or practitioners execute the practice of strategizing, analyzing the interaction between them, and of them with the physical and social resources - the practices - available in certain cultural-historic context. The methodological approach for understanding of the objective aspects of the expatriation, on the part of the company, and subjective, on the part of the professional who lives deeply this experience, uses the concepts of field, capital and habitus of Pierre Bourdieu, that it is one of the authors of sociology that had influenced the "practice turn", this means, a movement for the understanding the practice of the human activities. The objective of this proposal is to analyze the role of the practice of expatriation in conciliating objective aspects of the company who sends the expatriated one, and subjective, leading in account the interests of the individual who expatriates. In the approach of strategy as social practice, the practice of strategy depends on who is these strategists, not only in terms of their qualifications and professional experiences, but also of personal experiences that bring to play their roles and of the interests that they search. Unmasking the organizational field and practical of expatriation return for the understanding of the objective aspects of the companies in sending professionals abroad; the analysis of the capital forms makes possible to advance in the agreement of interests of the professionals who promote this practice, as much in terms of economic, cultural and social valuation, how much of symbolic value. Habitus, in turn, discloses that it has certain recondite intentionality in the trajectory of the interviewed professionals, whom they had accepted as challenge the idea of living in another country, in some cases, with their family. Throughout the narratives, it can be verified that the expatriation approaches to a social practice, once makes possible to the expatriated live deeply exclusive situations, due its direct contact with a different reality, giving a new vision on its work here in Brazil, mainly when this continues related to the delivery of dependent strategic results of international operations. The narratives had been analyzed by the technique of Critical Analysis of Speech, that it makes possible to extend the understanding of interviewed speeches for "the fondness to say even though" and for "not saying", disclosing how much of themselves they loan to the execution of a strategic activity for the organization in which work.

Key-Words: strategy as social practice, expatriation, Bourdieu.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Uma Estrutura Conceitual para analisar a estratégia como prática.....	34
--	----

LISTA DE TABELAS

Quadro 1. Perfil dos Entrevistados: aspectos pessoais.....	63
Quadro 2. Perfil dos Entrevistados: aspectos profissionais.....	63
Quadro 3. Expatriação e Estratégia para a empresa.....	78
Quadro 4. Formas de capital envolvidas na expatriação.....	103
Quadro 5. Quem são os expatriados.....	108
Quadro 6. Personagens da família e seus papéis na expatriação.....	113
Quadro 7. Identificação do Expatriado com o Brasil.....	120

SUMÁRIO

1	Introdução.....	13
2	Revisão Bibliográfica.....	19
2.1	Abordagens sobre Estratégia	19
2.1.1	Estratégia em Perspectiva	19
2.1.2	Correntes de Pensamento sobre estratégia.....	24
2.1.3	Produção acadêmica no campo de estratégia	28
2.2	Estratégia como Prática Social	31
2.2.1	Das ciências sociais à estratégia	32
2.2.2	Estratégia como prática “na prática”	38
2.3	Bourdieu e a Teoria da Prática Social	42
2.3.1	Campo e capital	43
2.3.2	Habitus	47
2.4	Expatriação	51
2.4.1	Estratégia empresarial ou individual?	52
2.4.2	A expatriação como prática social	56
3	Aspectos Metodológicos.....	58
3.1	Abordagem, Delimitação e Método de Procedimento.....	58
3.2	Definição das Categorias de Análise.....	61
3.3	Caracterização dos agentes entrevistados.....	61
3.4	Coleta e Tratamento de Dados.....	64
3.5	Dados: Análise e Interpretação.....	65
4	Análise de Resultados.....	67
4.1	Categoria 1 – Objetivos da expatriação para a empresa.....	67
4.1.1	Discurso estratégico tradicional.....	67
4.1.2	Elementos textuais da estratégia como prática social.....	73
4.2	Categoria 2 – Formas de Capital.....	78
4.2.1	Capital Econômico.....	78
4.2.2	Capital Cultural.....	83

4.2.3	Capital Social.....	93
4.2.4	Capital Simbólico.....	98
4.3	Categoria 3 – Quem são os expatriados.....	104
4.3.1	Família.....	109
4.3.2	Brasil: Ser é ser percebido.....	114
5	Considerações Finais.....	121
6	Referências Bibliográficas	127

1. INTRODUÇÃO

Atuar no ambiente internacional de negócios é, hoje, uma realidade cada vez mais presente no cotidiano de profissionais que atuam em empresas no Brasil. Com o aumento de operações internacionais que vão sendo instaladas, cresce também o número de executivos designados a trabalhar temporariamente nesses projetos no exterior – os expatriados brasileiros.

Os expatriados normalmente são incumbidos de cumprir uma série de objetivos estratégicos para a organização, como aumentar o controle da matriz sobre as operações internacionais (TAN; MAHONEY, 2006), abrir novos mercados e instalar tecnologias e sistemas, bem como transferir conhecimento para profissionais locais e desenvolver habilidades de liderança global (PEREIRA; PIMENTEL; KATO, 2004).

Além destes aspectos objetivos, faz parte da própria cultura brasileira aclamar a ‘experiência internacional’ como uma passagem praticamente obrigatória para o crescimento profissional, como sugerem Motta, Alcadipani e Bressler (2001). O traço cultural do estrangeirismo confere, portanto, uma valorização simbólica da experiência no exterior também para o indivíduo que a vivencia.

A expatriação configura-se, portanto, como uma situação em que estão presentes dois grupos de interesses: de um lado, a estratégia empresarial, e de outro, a estratégia individual. Os expatriados personificam a estratégia da empresa enquanto estão no exterior, e ao retornar, estão imbuídos de uma lógica diferente da que conheciam até então. Neste sentido, mesmo que não entreguem os resultados estratégicos a que se propuseram, invariavelmente vivenciaram uma realidade diferente da sua, e terão tido ao menos a oportunidade de “fazer a estratégia” no exterior - a da empresa, a sua, ou ambas.

A conotação dada a este “fazer estratégia”, deriva da proposta dos autores que defendem a idéia de que a estratégia é uma prática social (WHINTTINGTON, 2006; CHIA, 2004; WILSON, D. C.; JARZABKOWSKI, 2004). Para eles, o desvendar da estratégia organizacional perpassa pelo entendimento da rotina da organização na qual ela ocorre, sendo

influenciada pela percepção e envolvimento de pessoas em todos os níveis hierárquicos, e não apenas os gerentes, nas ações relacionadas à estratégia e aos resultados estratégicos esperados.

Parte-se assim, dos seguintes pressupostos para se chegar ao problema de pesquisa:

- A expatriação responde a uma necessidade organizacional premente, dado o fato de que cada vez mais empresas têm se lançado à expansão internacional de suas atividades.
- Do ponto de vista do indivíduo que se expatria, a experiência no exterior pode assumir diferentes conotações “estratégicas”, desde o aprimoramento de um idioma à compreensão da diversidade cultural, também valorizada pelas empresas que se internacionalizam.
- Nos estudos organizacionais, autores da chamada estratégia como prática social têm-se voltado para as ações das pessoas envolvidas no “fazer estratégia”, ou seja, para o entendimento de como os estrategistas ou praticantes executam a prática de ‘estrategizar’, analisando a interação entre eles, e deles com os recursos físicos e sociais - as práticas - disponíveis em um determinado contexto cultural-histórico.

Assim, a questão que norteou este estudo foi a seguinte: **em quais aspectos a expatriação pode ser entendida como uma estratégia, a partir da abordagem da prática social?**

De certa forma, tal proposta vai ao encontro da necessidade de que se busque compreender como tem sido promovida a internacionalização de empresas, do ponto de vista das pessoas que a promovem. No Brasil, por exemplo, apesar do atraso decorrente de uma série de fatores, entre eles os culturais, “de não termos a centelha da internacionalização correndo nas veias” (PEREIRA; PIMENTAL; KATO, 2004, p.9), já se pode encontrar um grupo de 12 empresas figurando entre as 100 “desafiantes globais” que têm conseguido destacar-se em um novo momento da globalização econômica, até então conduzido por multinacionais norte-americanas e européias, segundo estudo recente da consultoria *Boston Consulting Group* (AGUIAR et al., 2006).

Ademais, de um ponto de vista científico, a área de estudos organizacionais vem ampliando o espaço para abordagens que permitam a compreensão de fenômenos de que as organizações são palco para além da racionalidade objetiva dominante. No caso da estratégia, a vertente da estratégia como prática social vem possibilitando o enfoque sociológico para o entendimento do que se faz, na prática, enquanto as pessoas ‘estrategizam’ (WHINTTINGTON, 2006).

Justifica-se, assim, a abordagem aqui proposta: a expatriação a partir de um ponto de vista que vá além de uma estratégia declarada pela organização, mas que leve em conta os aspectos subjetivos do indivíduo que se expatria para buscar atingir também objetivos pessoais.

No caso dos estudos na área de estratégia, verifica-se que essa linha de pesquisa, como os demais estudos organizacionais, tem-se caracterizado pela dominância de uma perspectiva objetivista (PECI, 2003). Neste sentido, a organização é percebida como reflexo do ambiente no qual se insere e seu comportamento estratégico busca a sobrevivência em um contexto de contínua mudança. De acordo com esta visão, Peci (2003) observa que as organizações, a ação organizacional e a estrutura organizacional têm sido vistas como respostas às diversas condições objetivas. Processos sociais e culturais, que dão forma à estrutura e ao comportamento organizacional têm sido deixados de lado ou considerados variáveis exógenas, com pouca atenção à influência de fatores sociais e subjetivos na determinação deste comportamento estratégico.

O autor propõe uma reflexão teórica sobre a relação objetividade-subjetividade no campo organizacional e aponta a visão crítica, em especial a preocupação com a linguagem e a representação, e a reconsideração da subjetividade e do poder, para encorajar uma “análise dinâmica e integrada dos níveis macro e micro-organizacionais” (PECI, 2003, p.33), e conseqüentemente da objetividade, mais presente nas análises macro-organizacionais e da subjetividade, nas análises micro-organizacionais.

As concepções sociológicas de Bourdieu (2005) possibilitam a conciliação entre objetividade-subjetividade, por meio de seus conceitos principais de campo, capital e *habitus*. Rosa et. al. (2006) sugerem que a adoção de uma base teórica fundamentada em Bourdieu, em especial no binômio campo-*habitus* possibilita romper com essa dicotomia tradicional nos estudos organizacionais: o objetivismo e subjetivismo. O desvendar da dinâmica organizacional é possibilitado, por um lado, pela identificação de seus aspectos objetivos, que constituem o campo, e por outro, pela identificação dos aspectos subjetivos, representados pelo *habitus*. Entendido como um ‘saber prático’ das leis de funcionamento do campo, o *habitus* são os princípios geradores e organizadores das práticas e representações.

A idéia de campo é sintetizada por Bonewitz (2003, p. 60) como “um mercado em que os agentes se comportam como jogadores”. Como em um jogo, há o enfrentamento entre os jogadores, com o intuito de acumular a forma de capital que garantirá a dominação no campo.

Do conceito de campo acima exposto emerge a necessidade de associá-lo ao de capital, também no sentido bourdieusiano, que Thiry-Cherques (2006) sintetiza como os

interesses postos em jogo no campo, não apenas sob a forma de bens econômicos, mas também do conjunto de bens culturais, sociais e simbólicos.

Além da posse de diferentes formas de capital, a admissão no campo requer disposições, inclinações e aprendizados, que constituem o *habitus* do campo (THIRY-CHERQUES, 2006).

Os três conceitos acima – campo, capital e *habitus*, formam a base da teoria da prática social proposta por Bourdieu (1997). As principais contribuições do autor à compreensão do mundo social são sintetizadas como uma ‘filosofia da ação’, também designada como disposicional. Os conceitos de campo, *habitus* e capital são considerados fundamentais para levar em consideração as potencialidades inscritas no corpo dos agentes e na estrutura das situações em que estes atuam, ou com maior exatidão, em suas relações.

Parte-se aqui desta abordagem ao estudo da estratégia, e da conotação dada ao termo, derivada das idéias de Bourdieu, de que estratégia “não é a de um cálculo cínico pela maximização de utilidades, mas a relação infraconsciente entre o *habitus* e um campo” (THIRY-CHERQUES, 2006, P.39).

E, com isso, propõe-se uma forma relacional de se entender a expatriação como estratégia social, em que estão envolvidos interesses objetivos do campo organizacional e *habitus* individuais, que, conjugados a formas diversas de capitais, podem ou não conferir à estratégia aspectos de uma prática social.

Assim, define-se como **objetivo geral** deste trabalho analisar o papel da prática de expatriação na conciliação dos aspectos objetivos da estratégia da empresa, e subjetivos, levando em conta os interesses do indivíduo que se expatria. Quanto aos objetivos específicos busca-se identificar e discutir os objetivos da empresa ao enviar expatriados para o exterior; identificar e discutir as formas de capital envolvidas na expatriação e compreender “quem” são os expatriados, aqui entendidos como praticantes de uma estratégia – a de internacionalização.

Como procedimento metodológico para consecução destes objetivos, foi realizada uma pesquisa aplicada, de caráter exploratório e natureza qualitativa, com profissionais brasileiros que foram expatriados e retornaram ao Brasil. O método de procedimento consistiu principalmente de histórias de vida tópicas, e narrativas, analisadas posteriormente por meio das técnicas de análise temática e análise crítica de discurso (ACD). O uso das narrações, que conferem sentido à estratégia no contexto em que ela se desenvolve, pode ser considerado como um precursor da abordagem da estratégia como prática social (BARRY; ELMES, 1997; KNIGHTS; MORGAN, 1991).

Para consecução desses objetivos, o trabalho está estruturado da seguinte maneira:

O primeiro capítulo consiste nesta introdução que apresenta um panorama do trabalho.

O segundo capítulo apresenta o referencial teórico dividido em quatro tópicos principais: estratégia, estratégia como prática social, teoria da prática social de Bourdieu, e expatriação.

Na primeira parte, explora-se o desenvolvimento do campo de estratégia ao longo de 50 anos, que é o tempo aproximado desde que foi conferido a este tema um papel de destaque na pesquisa organizacional. Elucida-se, assim, que a estratégia trata-se de um campo recente, cujos fundamentos encontram-se predominantemente na concepção racional-instrumental da qual o conceito se origina (CLEGG; CARTER; KORNBERGER, 2004).

A segunda parte do referencial volta-se para a apresentação de um desenvolvimento recente da área de estratégia, que a considera uma prática social. Parte-se da abordagem de autores como Whittington (2006), segundo o qual é necessário se voltar para a compreensão dos aspectos práticos envolvidos no dia-a-dia da estratégia. Esta abordagem se justifica por buscar compreender o que as pessoas realmente fazem enquanto “estrategizam”, voltando-se para os micro-aspectos da estratégia. Pressupõe-se, portanto, que abordagem da estratégia como prática social oferece uma perspectiva realista do que venha a ser o “fazer estratégia” (SANTOS; SETTE; TURETTA, 2006).

A análise da prática social é fundamentada em autores das ciências sociais, que promoveram o *practice turn*, ou seja, uma guinada em direção à compreensão dos aspectos práticos envolvidos em determinada atividade humana. Dentre os autores da sociologia, opta-se aqui por utilizar uma base fundamentada em Bourdieu. Isso se justifica devido ao fato de que um dos conceitos centrais da obra deste autor, o binômio *campo-habitus* possibilita romper dicotomias comuns nos estudos organizacionais: objetivo x subjetivo (ROSA, TURETTA; PAÇO-CUNHA, 2006), micro x macro (CHIA, 2004; CHIA, MCKAY, 2007), empresa x indivíduo (BOUTY; GOMEZ, 2007). Dessa forma, exploram-se as contribuições da teoria do sociólogo francês Pierre Bourdieu para a compreensão relacional da dinâmica organizacional.

A revisão bibliográfica é complementada pela apresentação do tema de expatriação, que aqui é entendida como uma necessidade de empresas que buscam expandir-se internacionalmente (FREITAS, 2006). Tal necessidade é suprida pelo interesse do profissional que se expatria, buscando na prática da expatriação a possibilidade de desenvolvimento de sua carreira individual (MAYRHOFER et. al. 2004).

O capítulo seguinte aponta os aspectos metodológicos, destacando a problematização, coleta, tratamento e análise dos dados, com especial atenção à fundamentação das entrevistas

narrativas e técnica da análise do discurso, que foi a mais utilizada na etapa de análise de resultados, que são apresentados no capítulo seguinte.

Os resultados são apresentados no capítulo 4, que por sua vez divide-se em seções de acordo com a categoria de análise equivalente. A primeira seção apresenta as “regras do jogo”, no entendimento dos expatriados sobre suas designações no exterior em relação à estratégia da empresa. A ACD possibilita identificar ainda o que eles não mencionam diretamente como ‘estratégico’, mas diz respeito à prática social da estratégia. Na segunda seção, a análise é realizada em torno das quatro formas de capital – econômico, cultural, social e simbólico, que representam os interesses colocados em campo quando se parte para um período a trabalho no exterior. A terceira seção busca caracterizar “quem são” os expatriados, em termos de experiências vividas no dia-a-dia enquanto estavam fora, bem como experiências passadas às quais parecem atribuir o fato de terem sido expatriados. Acrescentam-se ainda duas dimensões que interferem na forma com que os profissionais lidam com o cotidiano na expatriação: família e país de origem, nesse caso, Brasil. Estas duas dimensões também são importantes por possibilitar que os expatriados situem-se em relação às pessoas e práticas dos outros países com as quais estiveram em contato.

O capítulo 5 apresenta as considerações finais, mediante o referencial teórico e a análise realizada. Busca-se então resgatar pontos interessantes, que tragam possíveis respostas ao problema investigado. É neste capítulo também que se apresentam os limites deste trabalho, bem como sugestões para futuras investigações.

Por fim, são apresentadas as referências bibliográficas que embasaram esta dissertação.

2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

2.1 Abordagens sobre Estratégia

O campo da estratégia é relativamente novo nos estudos organizacionais. Embora a palavra ‘estratégia’ guarde relação com a grega ‘strategos’, que remota à Grécia antiga, como significado de ‘um general’, derivado de palavras cujas raízes significam exército e liderar, é apenas a partir da segunda metade do século XX que o mundo dos negócios parece ter incorporado o vocábulo como um componente essencial para sobrevivência da empresa (WHITTINGTON, 2002). Trata-se, portanto, de uma área relativamente recente (VASCONCELOS, 2007).

O objetivo deste tópico é apresentar diferentes abordagens à estratégia, iniciando com uma perspectiva histórica e posteriormente discorrendo sobre as principais correntes do pensamento estratégico. Para tanto, a presente análise foi ancorada em autores que realizaram trabalhos abrangentes (e.g. GHEMAWAT, 2002; WHITTINGTON, 2002), cuja profundidade é suficiente para **contextualizar** o tema proposto. Ressalta-se, portanto, que não há aqui a intenção de aprofundar no contexto histórico no qual a estratégia se desenvolveu. Ao contrário, busca-se uma visão geral dos desenvolvimentos do tema sem recorrer a estudos clássicos e antigos. Para tanto, foram consultados trabalhos compilados, porém consistes, de forma a contextualizar e ancorar a primeira parte deste referencial.

2.1.1) Estratégia em perspectiva

A primeira parte deste capítulo apresenta uma **perspectiva histórica** do campo da estratégia, derivada principalmente da proposta de Ghemawat (2002), cujo trabalho possibilita, sucintamente, apresentar os desenvolvimentos em torno do tema de estratégia desde que o mesmo assume papel de destaque no meio empresarial.

Segundo Ghemawat (2002) a evolução das idéias sobre estratégia foi influenciada pelo pensamento competitivo principalmente a partir da segunda metade do século XX. Grandes empresas de consultorias, como Boston Consulting Group e Mc Kinsey, e a Harvard Business School tiveram um papel fundamental na disseminação das ferramentas resultantes das análises realizadas, em especial entre as corporações norte-americanas.

Embora o autor não adote nenhuma “linha do tempo” da estratégia, a análise realizada a seguir contextualiza os assuntos evidenciados em determinado momento, já que são claras as abordagens predominantes em cada uma das décadas mencionadas. Contudo, tem-se claro que muitos assuntos são recorrentes em mais de um período, e ainda hoje continuam a influenciar a pesquisa e prática da estratégia.

De uma perspectiva histórica, pode-se considerar a II Guerra Mundial como um marco para incitar de vez o pensamento estratégico entre as organizações, em especial aquelas envolvidas na produção industrial. É a partir desta época, na década de 50, que se desenvolvem ferramentas de análise quantitativas, como a Teoria dos Jogos e a curva de aprendizagem. O **planejamento formal estratégico** é acatado como uma maneira racional de conduzir os negócios, e até mesmo “exercer algum controle positivo sobre as forças de mercado” (GHEMAWAT, 2002, p. 39 tradução livre da autora). Entretanto, o início da competição em escala global, devido à reconstrução e recuperação econômica da Europa e parte da Ásia fez com que esta racionalidade prevista no planejamento estratégico rapidamente mostrasse suas limitações.

É a partir de então que o conceito de **competência distintiva** passa a ser difundido entre gerentes de grandes corporações, que freqüentavam o curso de Business Policy na Harvard Business School, onde os professores Smith Jr. e Christensen, autores do conceito, lecionavam. Para eles, ao pensar estrategicamente, os gerentes deviam buscar respostas a perguntas como “em que tipo de coisas temos que ser especialmente competentes para competir?” (GHEMAWAT, 2002, p. 41 tradução livre da autora). A escolha de diretrizes deliberadas, expressas por meio de objetivos e propósitos para cada negócio ou mesmo cada subunidade da organização deveriam ser uma norma. A ferramenta que se tornou especialmente útil para buscar o ajuste entre o ambiente interno da organização e o ambiente externo foi a matriz SWOT (Strengths and weaknesses - Forças e fraquezas; opportunities and threats – oportunidades e ameaças), segundo a qual a identificação dos pontos fortes e fracos internos da organização possibilitaria à mesma ajustar-se aos riscos e oportunidades do ambiente externo.

Ghemawat (2002) identifica que ao longo da década de 60, outras abordagens padronizadas foram sendo reproduzidas por empresas de consultoria entre empresas americanas, como o PROM (Profitability Optimization Model), desenvolvido na GE, que explicava variações no retorno sobre o investimento em função dos vários negócios. Nos anos 70, o Boston Consulting Group (BCG) se destaca por uma lógica claramente baseada em **técnicas de análises quantitativas**, e com simplificações excessivas, indo da curva de aprendizagem à análise de portfólio. As técnicas do PIMS (Profit Impact of Marketing Strategy), da GE e a matriz de atratividade de mercado elaborada pela McKinsey na década de 70 reforçam o enfoque quantitativo-racional dominante naquele período.

Apesar do sucesso e relativa popularização destas técnicas, problemas ocorridos no ambiente externo colocaram à prova a validade dos modelos até então desenvolvidos. As crises do Petróleo em 1973 e 1979 levaram à contestação da diminuição dos custos em função da experiência acumulada, como esperado de acordo com a curva de experiência. Demais técnicas de “pacote” como as análises de portfólio também foram contestadas.

A partir destes acontecimentos, inicia-se uma fase em que a estratégia passa a ser acentuadamente influenciada pela **economia**. As dimensões de atratividade do setor e vantagem competitiva passam a ter um papel importante na explicação das forças competitivas e dos resultados do mercado. Embora o campo da estratégia já fosse a algum tempo influenciado pela economia, é a partir de meados da década de 70, com a introdução do sub-campo de estudo econômico denominado de Organização Industrial (IO – Industrial Organization) que a análise estrutural dos setores de atividade industrial ganha força na análise estratégica, e na busca de razões estruturais pelas quais alguns setores são mais lucrativos que outras.

É este campo de estudo de IO que fornece a base para que **Michael Porter**, naquela época aluno do PHD em Harvard, iniciasse um dos trabalhos que ainda hoje exerce mais influência na área de estratégia. Publicado em 1980, o livro *Competitive Strategy* representa um marco na análise estrutural da **atratividade** ou **competitividade** de um setor. O “modelo das 5 forças” – Ameaça de Novos Entrantes, Força dos Compradores, Força dos Fornecedores, Ameaça de Substitutos e Rivalidade da Indústria sintetiza esta análise, determinando o nível de competitividade existente no setor. Se por um lado o modelo das 5 forças de Porter encontrou grande aceitação entre gerentes e consultores, devido à aplicabilidade prática, por outro, críticas foram feitas ao modelo por estar baseado em concepções limitadas, como a premissa de que é possível prever o comportamento dos participantes.

Em relação à dimensão de **posição competitiva**, esta buscava explicar diferenças na rentabilidade de empresas competindo em um mesmo setor. Assim, a diferença entre os competidores poderia ser explicada não apenas por análises estatísticas (custos), mas deveriam também levar em conta aspectos qualitativos (clientes). Em especial sobre este último aspecto, a diferenciação passa a ocupar um lugar central nas decisões de marketing. Para competir em algum mercado, a empresa deveria escolher uma **posição** ou de redução de **custos** ou melhorar o desempenho para o cliente, por meio da **diferenciação**. Em 1985, com a publicação do livro *Competitive Advantage*, Porter novamente apresenta um conceito sintético para análise da decisão estratégica. As relações entre as atividades relacionadas na **cadeia de valor** - produção, comercialização, entrega e atividades de apoio, deveriam ser entendidas de forma a se determinar a posição competitiva a ser buscada – custo ou diferenciação. Esta seria então a fonte de sua **vantagem competitiva**: o que ela poderia fazer melhor que qualquer um de seus concorrentes pelo cliente.

Embora o conceito de vantagem competitiva tivesse como pressuposto a sustentabilidade, ou seja, a manutenção da fonte de vantagem ao longo do tempo, alterações no ambiente de negócio nos Estados Unidos, como a onda de fusões e aquisições, que aumentaram a pressão competitiva, acabou por levar acadêmicos e consultores a confrontar com a questão dinâmica de “como os negócios deveriam criar e sustentar vantagem competitiva na presença de competidores dos quais não se podia esperar que ficassem inertes todo o tempo.” (GHEMAWAT, 2002, p. 64 tradução livre da autora).

No final dos anos 80, resgata-se a discussão em torno de quais ativos específicos, intrínsecos a cada empresa, adquiridos ao longo de sua história serão a fonte da performance superior. A **visão baseada em recursos (RBV)**, apesar de não ter sido desenvolvida naquela época, volta à tona nos anos 90, em especial com o conceito introduzido por Hamel e Prahalad (1990) de **core competence**, ou a competência essencial da organização. Considerado por alguns como um neologismo para os recursos da RBV, Hamel e Prahalad defendiam a idéia de que a competitividade deriva, no longo prazo, das competências centrais de que a companhia dispõe. São estas competências que possibilitam, por exemplo, a geração de novos produtos que não estavam e nem poderiam ser previstos.

Nos anos 90, estrategistas tentaram estender a RBV para explicar como as capacidades específicas da firma em desempenhar atividades melhor que seus competidores podem ser construídas e re-desenvolvidas ao longo do tempo. Com o conceito de **capacidades dinâmicas** da firma, Teece e Pisano (1994) enfatizavam, portanto, a dimensão temporal aos aspectos estratégicos da empresa, buscando identificar como as coisas são feitas e aprendidas

ao longo do tempo. As pesquisas realizadas sob este enfoque voltaram-se de maneira especial para a execução da estratégia, e a consideração de que são *path dependet*. Ou seja, os investimentos realizados no passado interferem na rotina e no comportamento futuro, uma vez que novas rotinas vão sendo aprendidas.

Complementando a abordagem histórica à estratégia nos anos 90, Ghemawat considera o **compromisso** como mais uma vertente das decisões estratégicas. Compromisso com recursos duráveis, específicos e capacidades não podem ser facilmente comprados ou vendidos. Eles caracterizam a persistência observada em muitas estratégias mantidas e desenvolvidas ao longo do tempo.

Na parte final de sua abordagem histórica, Ghemawat chama à atenção para o fato de que dos anos 90 em diante, verifica-se uma profusão de novas abordagens à estratégia, principalmente técnicas “empacotadas” com a reengenharia, que não levava em conta a realidade individual de cada empresa, e exacerbam o poder da moderna tecnologia de informação então disponível. Assim, quando se olha o lado prático de todos estes desenvolvimentos, verifica-se que apenas lentamente os mesmos poderiam ser incorporados ao dia-a-dia das empresas, se o chegassem a sê-lo:

O pensamento dinâmico discutido anteriormente absorveu a capacidade dos estrategistas acadêmicos nos últimos anos. Mas quando se olha para a prática da estratégia nos anos 90, esta simples narrativa é complicada pela aparente profusão de ferramentas e idéias sobre estratégia em particular e de administração em geral, muitas das quais são praticamente a-históricas. (...) Algumas das profusões sobre estratégia e administração devem ser celebradas. Assim, há vantagens em poder escolher a partir de um grande menu de idéias, ao invés de um pequeno, especialmente em ambientes complexos, em que “um tamanho não se ajusta a todos” (e especialmente quando os custos fixos do desenvolvimento da idéia são baixos) (GHEMAWAT, 2002, p. 71, tradução livre da autora).

Conclui-se, portanto, que as técnicas e ferramentas desenvolvidas e utilizadas até o início do presente século estavam embasadas, em sua maioria, sob aspectos racionais e instrumentais para se pensar e fazer a estratégia, com forte influência do referencial da economia. Entretanto, embora esta ainda seja a visão dominante nos estudos sobre o tema, é possível identificar outras correntes de pensamento, que buscam em outras disciplinas, como sociologia e psicologia, a fundamentação para o pensamento estratégico, formando novas correntes como será apresentado no tópico a seguir.

2.1.2) Correntes de pensamento sobre estratégia

Embora seja consenso entre pesquisadores e dirigentes que a estratégia seja algo vital para o sucesso de um empreendimento, pouco em comum é encontrado tanto na literatura quanto na prática empresarial sobre o próprio conceito de estratégia, ou seja, *o que é estratégia?* (WHITTINGTON, 2002). Para responder a esta pergunta, autores clássicos da estratégia têm relativizado o conceito, alegando que existem várias, e não apenas uma resposta a esta pergunta. Neste capítulo são exploradas algumas propostas de diferentes autores para categorizar e classificar teorias sobre o pensamento estratégico.

Em 1993, Whittington publicou o livro *What is strategy – and does it matter?* no qual propunha quatro abordagens genéricas para o estudo da estratégia. Desde que o livro foi lançado, a classificação de Whittington tem sido amplamente utilizada por autores que se ocuparam da categorização da estratégia, devido à abrangência da classificação proposta, que teve grande aceitação no meio acadêmico. A análise aqui realizada é baseada na edição em Português, lançada em 2002.

Whittington (2002) propõe quatro abordagens genéricas da estratégia, que diferem fundamentalmente entre si em duas dimensões: os *resultados* da estratégia e os *processos* pelos quais ela é levada a termo. Estas duas dimensões refletem respostas diferentes para duas questões fundamentais: *para que* serve a estratégia; e como ela é *desenvolvida* (grifo original). Assim, é possível identificar quatro tipos de abordagens à estratégia: clássica, processual, evolucionária e sistêmica.

A visão **clássica**, cujos autores principais – Ansoff, Porter, Chandler – defendem a estratégia como “processo racional de cálculos e análises deliberadas, com o objetivo de maximizar a vantagem a longo prazo” (WHITTINGTON, 2002, p. 3) é ainda a visão dominante nos estudos de estratégia. Nesta visão, a estratégia serve para maximizar o lucro, e é desenvolvida como um processo deliberado. Os gerentes são capazes de criar estratégias que alcancem o lucro almejado, utilizando como ferramenta um planejamento formal. A matriz de produtos e mercados, um dos expoentes mais conhecidos do trabalho Ansoff (1979), por exemplo, possibilita a tomada de decisões estratégicas como a alocação de recursos gerais da organização de acordo com o conjunto de produtos e mercados selecionados para potencializar o retorno sobre o investimento da organização.

Já a visão **processual** considera este planejamento a longo prazo uma ferramenta fútil, já que as pessoas envolvidas na estratégia têm interesses muito diferentes. Os resultados

esperados do processo de estratégia podem, portanto, ser os mais distintos. Segundo esta perspectiva processual a estratégia poderia ser definida como “um processo emergente de aprendizado e adaptação” (WHITTINGTON, 2002, p. 5). Para os processualistas, as empresas podem otimizar seu ajuste ao ambiente externo, sem a necessidade de recorrer a planejamentos elaborados demais.

Da mesma forma, os **evolucionistas** consideram o ambiente “muito implacável e imprevisível para que se façam previsões eficazes” (WHITTINGTON, 2002, p. 4). Como no darwinismo, apenas as ‘espécies’ (empresas) que conseguem adaptar-se sobrevivem. As demais são extintas por não conseguirem se sobressair nos processos competitivos. Aqui é o mercado, e não os gerentes, que faz as escolhas mais importantes; ou seja, os gerentes podem apenas garantir que suas empresas se ajustem o mais eficazmente possível às exigências do ambiente onde atuam. Isso implica basicamente tomar decisões relativas aos aspectos econômicos, em especial os custos de transação de coordenação e organização. Nesta perspectiva a estratégia está mais para *uma ilusão perigosa*: para se sobressair em relação aos seus concorrentes, a única coisa a se fazer é ser mais eficiente que eles. Em relação aos resultados esperados da estratégia, o objetivo principal da abordagem evolucionista é o lucro.

Já para os defensores da abordagem **sistêmica**, as empresas podem apresentar objetivos e práticas da estratégia além do lucro - orgulho profissional, poder de gerenciamento, patriotismo, dependendo do sistema social no qual o desenvolvimento da estratégia está inserido. Portanto, na abordagem sistêmica, “a estratégia reflete os sistemas sociais específicos dos quais ela participa, definindo os interesses segundo os quais ela age e as regras de sobrevivência. A classe social e o país fazem diferença no que tange à estratégia” (WHITTINGTON, 2002, p. 5). Segundo esta abordagem, a organização é capaz de planejar e interferir no ambiente no qual está inserida, o qual influenciará sobremaneira a racionalidade que fundamenta esta estratégia.

No Brasil, um dos trabalhos mais recentes e abrangentes que explora as várias conotações que a estratégia pode assumir é *Dinâmica Organizacional e Estratégia*, de Flávio Vasconcelos. (2007). A partir de uma visão pessoal, Vasconcelos (2007) apresenta seis tópicos ou “imagens” que mais influenciam o estudo da estratégia na atualidade. Em alguns casos, para ilustrar as abordagens propostas, o autor realizou estudos empíricos com empresas brasileiras de setores diversos.

A primeira imagem considerada por Vasconcelos é a **Multiplicidade**. A partir da análise de vários modelos de classificação das teorias em estratégia empresarial, ele opta por adotar a clássica tipologia de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (1998), segundo a qual a

estratégia pode ser classificada em 10 escolas de pensamento (design, planejamento, posicionamento, empreendedora, cognitiva, aprendizagem, poder, cultural, ambiental, configuração) para realizar um estudo empírico quantitativo de forma a identificar os pressupostos dos executivos brasileiros sobre o processo de formação de estratégia. A conclusão é de que, ao invés de uma única escola, ou “animal” associado a cada uma delas, conforme a proposta original de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel, no *Safári da Estratégia*, o que se verifica na prática dos estrategistas brasileiros é uma combinação das partes de diversos modelos da estratégia. A esta postura pragmática, Vasconcelos denomina *síndrome do ornitorrinco*: “em vez dos animais previstos por Mintzberg, Ahlstrand e Lampel, é provável que encontremos criaturas realmente estranhas quando comparamos modelos teóricos com a prática da estratégia” (VASCONCELOS, 2007, p.19). Desta forma, dada à complexidade econômica, técnica e humana da estratégia empresarial, uma única representação parece insuficiente para dar conta da prática da estratégia.

Como alternativa, é apresentada a imagem da **Interpretação**. De acordo com esta perspectiva, o objetivo da pesquisa em estratégia não é apenas buscar relações de causa e efeito, mas desenvolver um conhecimento mais útil na prática. O foco da pesquisa interpretativa é, portanto, o processo de interpretação e atribuição de sentido e suas conseqüências. Dessa forma, indivíduos e instituições não podem ser pensados como opostos, mas como elementos entrelaçados, ora unidos por processos, ora separados. Para analisar as estratégias de empresas de Internet a partir de uma abordagem interpretativa, Vasconcelos utiliza um modelo quantitativo, justificado pelo autor como um guia de interpretação da realidade. Por este estudo, constatou-se que entre as empresas pesquisadas há uma convergência isomórfica com relação ao comportamento estratégico. As decisões estratégicas são, portanto, influenciadas pela interpretação que os atores organizacionais fazem do ambiente, das ameaças e oportunidades oferecidas pelo mesmo e levam ainda a repensar o papel da estratégia empresarial. Assim, para Vasconcelos, uma teoria estratégica interpretativa relevante deve levar em conta a questão dos processos, reconhecendo o caráter humano da ação social e sua particularidade de ser orientada para valores.

A terceira metáfora proposta é a do **Diálogo**, entendido como os processos de comunicação formal e informal que podem influenciar no comportamento de busca por novas oportunidades de negócios, que levam ao crescimento da firma. O estudo empírico foi operacionalizado utilizando-se um modelo proposto por Daft e Weick (1984), cujas dimensões estruturais são a busca estratégica e a interpretação ambiental. Uma das constatações mais relevantes é que os procedimentos participativos nas organizações, com

diminuição dos comportamentos autoritários, têm efeitos diretos sobre os valores. Para Vasconcelos, esta constatação reforça a importância de considerar valores e o nível simbólico como elementos de gestão.

Na seqüência, a imagem do **Cérebro** ou da **Racionalidade** é explorada, por meio de uma reflexão teórica acerca dos conceitos de burocracia e pós-burocracia. Ao contrário do modelo de trabalho inflexível previsto nas organizações burocráticas, o modelo pós-burocrático considera o trabalho como uma atividade coletiva e orgânica, constantemente ajustado em função do ambiente em que se situa, como previsto na abordagem contingencial. Entretanto, se considerados pormenorizadamente cada um dos requisitos para a pós-burocracia, como autonomia, flexibilidade, confiança e diálogo, verifica-se que esta é uma forma de organização ainda idealizada, pois em sua essência, as organizações modernas continuam sendo burocracias, pois estão baseadas em uma estrutura de autoridade racional-legal.

Para a estratégia, as conseqüências desta constatação são agrupadas em torno da quinta imagem: **Intencionalidade**. O autor utiliza-se de uma metáfora de um jogo de xadrez para explicar sua abordagem. Ao invés de jogadores ou computadores que decidem a movimentação das peças no tabuleiro, cada jogador tem interações individuais e podem ser movidos ou por estratégias individuais, ou podem estar imbuídos de uma mentalidade coletiva, que guia o comportamento destes jogadores individuais. Assim também seriam as estratégias: apesar de ocorrerem no nível individual (cada jogador ou membro da organização é um ser com intenção e consciência próprias), os analistas externos podem interpretar a lógica dos movimentos agregados dos jogadores, supondo a existência e a intencionalidade de uma mente coletiva. O argumento central desta abordagem da intencionalidade é o de que as “organizações não possuem estratégias, mas pessoas têm estratégias” (VASCONCELOS, 2007, p.87). Entretanto, à organização é atribuída uma estratégia por ser prático fazê-lo, já que a estratégia é a interpretação do mundo, e define os objetivos problemas a serem resolvidos pelo conjunto de regras e de normas de decisões interconectadas, característicos de uma burocracia.

Por fim, é apresentada a imagem da **Complexidade**. Uma das características para a complexidade é a quantidade de informação necessária para descrever um elemento ou desempenhar uma tarefa. Pode-se ainda descrevê-la em função da ignorância em torno das variáveis fundamentais que governam uma situação. À primeira definição, relega-se o sentido de complicação, ao passo que a segunda, entendida como a complexidade em si, é a base da gestão do conhecimento. É sob este ponto que recai a principal conseqüência para a estratégia,

já que “gestão do conhecimento envolve a determinação do que a empresa sabe ou deveria saber para alcançar um determinado objetivo estratégico” (VASCONCELOS, 2007, p.105). Entendido desta forma, o conhecimento se torna um ativo para a empresa, imbuído em rotinas, processos, práticas e normas organizacionais.

Por meio destas classificações, de Whittington e Vasconcelos, tem-se uma idéia das várias possibilidades de estudo da estratégia. Na sessão a seguir, apresenta-se um panorama do que vem sendo publicado por autores brasileiros e estrangeiros, destacando os principais temas e autores citados.

2.1.3) Produção acadêmica no campo estratégia

Ao analisar quantitativamente a produção acadêmica em estratégia entre 1991 e 2002, Bertero, Vasconcelos e Binder (2003) constataram que, em relação à classificação das quatro abordagens propostas por Whittington (2002) sobre o que é estratégia, a perspectiva clássica corresponde a mais de 50% dos artigos enquadrados, seguida pela perspectiva processual, com 27,5%, pela perspectiva sistêmica, com 13,7%, e pela perspectiva evolucionária, com 8,2%. Foram enquadrados nesse modelo 60,1% do total de 303 artigos consultados, ficando 121 sem enquadramento, por se dedicarem a assuntos não claramente identificáveis a apenas uma das perspectivas acima citadas.

Verifica-se, portanto, que há no Brasil uma predominância de pesquisas realizadas segundo a perspectiva clássica, conforme confirmado também por pesquisas acadêmicas publicadas em periódicos e congressos de grande porte realizados no país (MENDES; BINDER; PRADO JÚNIOR, 2006; BERTERO; VASCONCELOS; BINDER, 2003; BIGNETTI; PAIVA, 2002). A ênfase de tais estudos recai sobre as ferramentas da estratégia, em especial sobre o planejamento estratégico, que ainda é apresentado como forma de dominar os ambientes internos e externos à organização. Bertero, Vasconcelos e Binder (2003) constataram que a temática do planejamento estratégico ocupa o terceiro lugar no maior número de publicações dos estudos de estratégia, atrás apenas dos temas de fundamentos organizacionais, e fundamentos econômicos e Porter.

Com relação aos autores mais citados, Porter aparece em primeiro lugar, conforme estudo de Bignetti e Paiva (2002), que analisaram os artigos da linha temática de estratégia

apresentados no ENANPAD - Encontro Nacional da Pós-Graduação em Administração de 1991 a 2001.

No mesmo período considerado na mencionada pesquisa, o autor que aparece em segundo lugar na preferência de pesquisadores brasileiros sobre estratégia é Mintzberg (BIGNETTI; PAIVA, 2002), que é um dos autores mais influentes da abordagem processual.

Da mesma forma com que Ghemawat (2002) atribui a consultorias a difusão de técnicas racionais para o planejamento, Mendes, Binder e Prado Júnior (2006) constatam que ainda é comum entre empresas brasileiras utilizarem-se deste ferramental, como matriz BCG, análise de portfólio, decisões produto-mercado na elaboração de seus planejamentos estratégicos, na maioria das vezes com o auxílio de alguma firma de consultoria.

Estes resultados corroboram com estudos de outros autores (como CLEG; HARDY; NORD, 2004), ainda que não de natureza quantitativa, que sugerem a prevalência de uma forma racional-instrumental de se pensar à estratégia. É inegável que dos autores desta linha, Porter é o mais influente, e que talvez por este motivo, tenha sido o principal alvo de autores que se propõe a análises críticas sobre a produção acadêmica em estratégia.

Para Bertero, Vasconcelos e Binder (2003), uma abordagem crítica a Porter é dificultada pela vultuosidade alcançada pelo autor entre executivos, e em especial, entre consultorias e treinamentos oferecidos na forma de ‘pacotes’, com conteúdo totalmente porteriano. Assim,

“Avaliando-se hoje o que ocorre em um universo de profissionais de administração, pode-se até dizer que o impacto de Porter foi profundo a ponto de ser paralisante, ou seja, para a maioria o modelo de Porter é simplesmente sinônimo de Gestão Estratégica de Negócios, bloqueando a percepção e a introdução de novos modelos e perspectivas, bem como dificultando que se lhe faça uma abordagem crítica”.
(BERTERO; VASCONCELOS; BINDER, 2003, p. 50).

Este ‘tom’ leve de crítica, ou mesmo a postura em assumir a dificuldade de se criticar Porter dada sua relevância nos estudos de estratégia, não é visão compartilhada por Aktouf (2006). Para o autor, “Porter é um bom representante deste pensamento aproximativo e minimalista em relação às questões do humano e do social, caracterizando bem os engenheiros tornados “gurus” da administração.”(AKTOUF, 2006, p. 44).

Outra característica mencionada nos estudos sobre estratégia é a **interdisciplinaridade** (FAURJON, 2002; BERTERO; VASCONCELOS; BINDER, 2003). Esta característica se sobressai a partir da década de 1990, quando se consolida a Gestão Estratégica, em detrimento do Planejamento Estratégico. Nesta visão, ‘gerir estrategicamente’ implica que as mesmas pessoas formulem, revisem e implementem estratégias. Não se

separam mais Estratégia e Recursos Humanos, por exemplo, mas se agrupam as duas sob a 'Administração Estratégica de Recursos Humanos'. O mesmo acontece com as áreas funcionais de Marketing e Finanças, que faz com que a Estratégia se posicione como o centro do *management* (BERTERO, VASCONCELOS; BINDER, 2003).

Como tal, abre-se espaço para que a estratégia seja considerada um mecanismo de poder. Assim, as pessoas de uma organização podem ser identificadas conforme sua participação no discurso em torno da estratégia e de suas práticas relacionadas (CLEGG; HARDY; NORD, 2004). Clegg, Carter e Kornberger (2004) sugerem que a inclusão da temática do poder nos estudos de estratégia ajuda a compreender melhor as decisões tomadas (e por que), como se opera a não tomada de uma decisão, isto é, por meio da manutenção de tópicos fora da agenda, e também os meios pelos quais as elites dominantes exercem com sucesso controles hegemônicos sobre a criação de estratégias.

O entendimento do poder na estratégia permite “ir ao cerne de questões-chave: o que é admissível em um ambiente de desenvolvimento de estratégias? E por quem?” (CLEGG, CARTER E KORNBERGER, 2004, p.26). Enquanto as estratégias continuam emanando do próprio 'santuário da organização', ou de uma elite por ela privilegiada, formada por consultores, e gestores com seus 'brilhantes MBA's' fecham-se as possibilidades para que as organizações sejam beneficiadas pela infusão de 'sangue novo' e novas idéias. O que é admissível é apenas o que já foi tacitamente admitido, idéias de quem já participou de alguma forma de processos anteriores que já funcionaram.

De maneira semelhante, no meio acadêmico continuam-se reproduzindo pesquisas que privilegiam uma ou outra área de conhecimento, já que a maioria dos pesquisadores é oriunda do universo de organizações e secundariamente de marketing e finanças (BERTERO, VASCONCELOS; BINDER, 2003). Assim, vieses típicos dessas áreas têm prevalecido nas publicações, como a visão economicista e maximizadora dos lucros típica das áreas de finanças e relacionadas. Verifica-se, portanto, que a interdisciplinaridade necessária para a compreensão da estratégia ainda não ganhou eco, uma vez esta é uma área relativamente nova, e poucos autores têm tradição de exercício profissional em Estratégia.

Ruef (2003) sugere que uma perspectiva sociológica pode ser importante para se buscar uma compreensão mais realista e abrangente da estratégia organizacional. Entretanto, Bertero, Vansconcelos e Binder (2003) apontam que, à exceção de artigos produzidos segundo a teoria institucional, originada na sociologia, é raro encontrar na produção sobre estratégia no Brasil trabalhos com lastro nas ciências sociais e comportamentais, como economia, sociologia, ciência política, história e psicologia.

Este cenário pouco difere do que vem sido internacionalmente publicado na área. Jarzabkowski, Balogun e Seidl (2007) atentam que a visão predominante no campo da estratégia tem sido aquela que considera uma perspectiva macro-abrangente do assunto, com considerações sobre aspectos do ambiente externo à empresa, como mercado no qual ela compete. É inegável que esta abordagem ainda é profundamente marcada pelos trabalhos de Porter, que representa um marco teórico para o estudo da estratégia, nitidamente influenciado pelo referencial da economia. Assim, parece evidente partir de um macro nível de análise das firmas e mercados, reduzindo a estratégia a poucas variáveis casualmente relacionadas, em que quase não há evidência da ação humana (JARZABKOWSKI; BALOGUN; SEIDL, 2007).

Neste tópico, tratou-se das principais abordagens à estratégia e dos desenvolvimentos recentes sobre o tema. Na sessão a seguir, destaca-se um novo foco que tem sido proposto para que se considerem o papel dos praticantes da estratégia e sua atividade de ‘fazer estratégia’, agrupados sob a abordagem em desenvolvimento da estratégia como prática social.

2.2) Estratégia como prática social

Neste tópico, exploram-se as considerações da abordagem da estratégia como prática social. Primeiro, são apresentados artigos de autores clássicos desta abordagem, como Whittington e Jarzabkowski, que justificam a estratégia como prática a partir da “virada prática” das ciências sociais. A segunda sessão apresenta trabalhos que vêm sendo realizados segundo esta perspectiva, buscando uma melhor compreensão sobre como se fazem pesquisas da estratégia como prática.

2.2.1) Das ciências sociais à estratégia

Esta sessão visa elucidar no que consiste a idéia da estratégia como prática, considerada a partir dos autores que mencionam explicitamente este termo.

No geral, tais autores têm em comum o fato de apelar para que a prática seja considerada na estratégia empresarial a partir de um movimento ocorrido na teoria social contemporânea, conhecido como *practice turn* (WHITTINGTON, 2006; JARZABKOWSKI, 2004; JARZABKOWSKI; BALOGUN; SEIDL, 2007; LA VILLE; MOUNOUD, 2004). Os autores desta corrente sociológica comumente citados, como Foucault, Giddens, Bourdieu, no contexto das organizações possibilitam uma direção no sentido de associar o contexto extra-organizacional às atividades diárias que se desenvolvem na organização, que são centrais para o trabalho gerencial e ao mesmo tempo se estendem para fora dos limites da empresa, influenciando toda a sociedade.

Esta inter-relação entre atividade e a sociedade é, na visão de Whittington (2006) a parte central da estrutura para o *practice turn* da estratégia. Como o mundo contemporâneo é marcado por sistemas sociais abertos, práticas plurais e atores reflexivos, estes estarão hábeis a adaptar práticas existentes conforme suas experiências, explorando a pluralidade e sintetizando novas práticas. A implicação mais significativa é que os praticantes são centrais na reprodução, transferência e ocasionalmente inovação de práticas estratégicas.

Jarzabkowski, Balogun e Seidl (2007) chamam à atenção para o fato de que, para entender a ação humana na construção e na representação da estratégia é necessário redirecionar o foco das pesquisas para as ações e interações dos praticantes de estratégia no ‘fazer estratégia’. Sob este novo foco, estratégia como prática faz parte de uma preocupação mais abrangente de humanizar o gerenciamento e a pesquisa organizacional. O aspecto micro assume o caráter de desafio primordial para os estudos nesta abordagem. Entende-se por “micro” as ações por meio das quais atores humanos desenvolvem atividades que tenham conseqüências para os resultados estratégicos.

Estratégia, de acordo com a visão da prática social, não é algo que uma organização tem, mas algo que seus membros fazem. Johnson, Melin e Whittington (2003) sugerem o nome ‘Activity Based View’ (Visão Baseada na Atividade) para expressar este micro-foco. Nesta perspectiva, a estratégia precisa ser entendida em seu contexto social: num micro nível, os atores não estão agindo isoladamente, mas submetidos a modos de agir regulares, socialmente definidos que emergem das instituições sociais às quais pertencem. Muito da

infra-estrutura social, como ferramentas, tecnologias e discursos por meio dos quais as micro-ações são construídas, têm propriedades macro e institucionalizadas que possibilitam sua transmissão dentro e entre contextos, uma vez que são adotadas e adaptadas diferentemente em micro contextos.

Como fatores que justificam a necessidade de se adotar esta perspectiva, os autores mencionam o fato de que os recursos disponíveis no mercado estão cada vez mais acessíveis, exigindo que a vantagem competitiva sustentável seja apoiada pelas micro-atividades desempenhadas internamente à organização. Além deste, outro fator no mercado que demanda maior preocupação com o micro-nível é a hipercompetitividade. Com isso, as organizações precisam responder mais rapidamente, demandando que decisões sejam tomadas por gerentes da organização que estão na periferia, e não apenas no centro.

Segundo Johnson, Melin e Whittington (2003) a visão baseada em atividades não pretende desprezar as contribuições de outras abordagens macro da estratégia. Ao contrário, é possível identificar pontos de contribuição entre a estratégia como prática e pelo menos duas abordagens macro: O Institucionalismo e a Visão Baseada em Recursos. Quanto à Teoria Institucional, esta poderia explicar como se dá a negociação das normas e regras da organização pelos atores que a compõe. No caso da RBV, é o foco na forma como os recursos são utilizados, e não simplesmente a existência deles, que mostrará como tais recursos constroem vantagens competitivas sustentadas.

Baseados em pesquisas e discussões temáticas sobre a Estratégia como Prática Social, Jarzabkowski, Balogun, Seidl (2007) sintetizam em 5 questões a base para os estudos desta perspectiva:

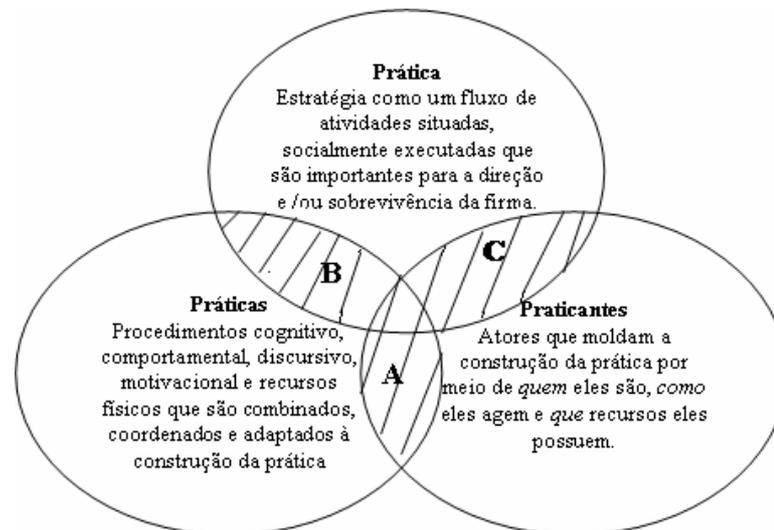
- O que é estratégia?
- Quem é o estrategista?
- O que um estrategista faz?
- O que a análise do estrategista e suas atividades pode explicar?
- Como a teoria social e das organizações existente podem colaborar com uma análise da estratégia como prática?

Na seqüência, detalha-se como cada uma destas questões podem auxiliar na compreensão da estratégia como prática.

1) O que é estratégia?

Na perspectiva da prática social, estratégia é conceituada como uma atividade socialmente realizada, construída por meio de ações, interações e negociações de atores

múltiplos e práticas situadas que eles se submetem (JARZABKOWSKI, 2004). O problema com uma definição tão ampla é que ela engloba todos os tipos de atividades sociais, a um ponto em que é difícil determinar que atividade é estratégica e qual não é. Para lidar com este problema, Jarzabkowski, Balogun e Seidl (2007) sugerem duas maneiras. A primeira é o foco nas atividades que consistem de práticas estratégicas: planejamento estratégico, relatórios anuais, *workshops* de estratégia e seus discursos associados. A segunda consiste em considerar como estratégico aquilo que leva a resultados estratégicos - a direção, sobrevivência e vantagem competitiva da firma - mesmo que estas ações não sejam parte de uma estratégia pretendida e formalmente articulada. Levando em conta este conceito, os autores propõem a seguinte estrutura conceitual:



Estrategizar compreende a interseção entre prática, práticas e praticantes. A, B e C representam focos mais fortes em uma dessas interconexões dependendo do problema de pesquisa a ser estudado.

Figura 1 – Uma estrutura conceitual para analisar a estratégia como prática.

Fonte: Adaptado de Jarzabkowski, Balogun, Seidl, 2007.

Na figura 1 as interligações entre os componentes prática, práticas e praticantes representam pilares que sustentam a realização da estratégia nas organizações. Ao mesmo tempo que discretos, tais conceitos são também interconectados, de forma que não é possível estudar um sem também passar por aspectos dos outros. Contudo, é na interseção da prática, práticas e praticantes que a estratégia ocorre. Jarzabkowski, Balogun, Seidl (2007) atentam que qualquer questão de pergunta norteadora de um estudo de estratégia como prática deverá levar em conta a associação entre as três dimensões propostas. Entretanto, para a realização de

pesquisas empíricas, pode-se recorrer a um foco dominante de análise, representado pelas áreas de interseção A, B ou C.

À continuação das perguntas-chave para a investigação da estratégia como prática os autores apresentam:

2) Quem é o estrategista?

Segundo Jarzabkowski, Balogun e Seidl (2007) o praticante da estratégia, ou o estrategista, molda a prática por meio de quem ele é, como age e que recursos ele possui, sugerindo uma conceituação mais ampla de quem é um estrategista. Embora a literatura ainda seja dominada pelo conceito de estratégia como um processo de cima para baixo, com formulação separada da implementação, esta definição é inadequada para a abordagem da estratégia como prática em dois aspectos. Primeiro, características demográficas como idade, cargo, experiência educacional e funcional, raça e gênero apenas identificam o estrategista, mas falham em lidar com experiências individuais de atuação, em *quem* a pessoa é, o que está inatamente conectado a como esta pessoa age e as consequências da ação para a construção da atividade. Verifica-se, entretanto que a teoria da estratégia não tem tentado ir além das características demográficas dos praticantes para identificar a natureza de quem eles são ou como este significado influencia na maneira como eles exercem a ação de moldar a estratégia. Assim, uma importante via de análise da estratégia como prática envolve identificar quem é o estrategista em termos de atuação como estrategista, além de experiências individuais que trazem para construir seus papéis.

Em segundo lugar, o foco que tem sido dado sobre os gerentes mais altos, considerando a estratégia como um processo deliberado e top-down, relegando vários outros atores que participam mais da implementação da estratégia do que da formulação. Entretanto, cada vez mais estudos de estratégia como prática indicam que gerentes médios e empregados de níveis mais baixos também são importantes atores estratégicos. Como tal, podem possibilitar ou impedir a promoção de uma atividade estratégica (MANTERE, 2005). Dado que estes empregados de níveis médios e operacionais normalmente não têm um papel formal na estratégia, a pesquisa prática deve buscar suas bases no conhecimento social, interpretativo, lingüístico e pessoal por meio do qual estes atores podem moldar a estratégia.

Por meio de uma definição mais abrangente de quem é o estrategista, incorporar funcionários de níveis mais baixos e atores externos bem como gerentes mais altos, pode levar a discernir uma série de práticas, como o know-how específico, sentidos, discursos e motivações que os praticantes incorporam e engajam ao moldar a estratégia. A questão de

quem é o estrategista abre novas vias de pesquisa dos praticantes de estratégia, particularmente com foco na seção A da figura 1.

3) O que um estrategista faz?

Esta questão, que objetiva entender o que constitui o ‘fazer’ é teoricamente suportada pelo conceito de práticas. Segundo Recwitz (2002) práticas, no sentido da teoria das práticas sociais, é um tipo rotinizado de comportamento que consiste de vários elementos, interconectados um ao outro: formas de atividades incorporadas, formas de atividades mentais, coisas e seus usos, um conhecimento na forma de entender, saber fazer (know-how), estado de emoção e conhecimento motivacional. Um único indivíduo, como um agente corporal e mental, age como um ‘portador’ de uma prática, no sentido de portar não apenas um comportamento corporal, mas também certas formas rotinizadas de entender, saber como e desejar. Prática, no singular, ou Práxis, representa um termo enfático para descrever o todo da ação humana (em contraste à teoria e o mero pensar). Em síntese, “*a practice is thus a routined way in which bodies are moved, objects are handled, subjects are treated, things are described and the world is understood*”. (RECWITZ, 2002, p. 250).

A estratégia como prática social, portanto, leva em conta as ações incorporadas, atividades mentais, falas, ‘coisas’ e seus usos, know-how, emoções e motivações que os praticantes engajam quando estão ‘fazendo estratégia’. Tal questão, uma vez que inclui práticas específicas como reuniões, workshops, ferramentas analíticas, processo gerencial e formas retóricas, vai além da simples classificação do **que** os praticantes fazem para entender **como** eles realizam seus afazeres, incorporando seu conhecimento específico, conhecimento pessoal, discursos, emoções, interpretações, cognições e intenções. Desta perspectiva, o que o estrategista faz é inatamente conectado a quem ele é e às situações em que ele atua.

4) O que a análise do estrategista e suas atividades pode explicar?

Sobre esta questão, o ponto principal é que a pesquisa prática da estratégia não precisa adotar as mesmas medições que a pesquisa tradicional. No entanto, é necessário ter um foco específico para direcionar a pesquisa para uma das áreas marcadas na figura 1, cuja demarcação possibilita se aprofundar na análise do “estrategizar”.

Aqui, mais uma vez chama-se a atenção para a possibilidade de adotar a estratégia como prática para conciliar os macro e micro níveis de análise. No âmbito externo ao cotidiano organizacional, tem-se o desafio de explicar resultados que são importantes no nível da firma e da indústria. E ao mesmo tempo, procura entender os detalhes do comportamento humano que também influenciam resultados essenciais para a firma. O desafio para a pesquisa da estratégia como prática não é, entretanto, se pode desenvolver resultados que vão além das

descrições importantes nos níveis mais macro das firmas e indústria, mas claramente identificar o foco da pesquisa e desenvolver uma pesquisa que possa adequadamente direcionar este foco.

- 5) Como a teoria social e das organizações existente podem colaborar com uma análise da estratégia como prática?

A estratégia como prática como um campo caracteriza-se mais pelo problema que pretende explicar do que pela teoria que a embasa. O ponto central de pesquisa é explicar quem os estrategistas são, o que eles fazem e por que e como eles influenciam a prática da estratégia.

Para Whittington (2003), ainda se sabe muito pouco sobre como as pessoas se tornam estrategistas nas organizações, ou seja, quem faz o trabalho formal de estrategizar ou informal de implementar a estratégia e como eles conseguem isso. Enquanto há um grande tratamento sobre a formação e seleção de gerentes em geral, as trajetórias educacionais e de carreira dos estrategistas – planejadores, consultores, gerentes médios, são praticamente desconhecidas.

Com relação às habilidades requeridas para estrategizar e como elas são adquiridas também ainda é uma questão vaga na perspectiva da estratégia como prática. Whittington (2003) sugere que um ponto comum entre estrategistas é a habilidade necessária para liderar o discurso da estratégia da organização. Em seu dia-a-dia, este estrategista enfrentará um dilema fundamental: conciliar a necessidade simultânea e conflitante por mudança e estabilidade. Se por um lado, o mundo está sempre mudando e as organizações precisam se adaptar, por outro, alguma estabilidade sempre é necessária para que a organização funcione mais eficientemente (JARZABKOWSKI, 2004).

Denis, Langley e Rouleau (2007) sugerem que habilidades, atividades e conhecimento que são mais ou menos explícitos para o ‘estrategizar’ podem, em um movimento cíclico, produzir conhecimentos que sejam mais adaptados às necessidades dos gerentes. Cientes da existência das micro-dinâmicas reveladas por estes estudos, pode-se reforçar a reflexividade dos gerentes em relação a suas maneiras de fazer as coisas, possibilitando que adquiram maior controle sobre o que fazem e dizem. A perspectiva prática consiste, neste caso, em mobilizar conhecimento explícito e tácito por meio do discurso diário e da ação.

Pelo exposto até aqui, nota-se que a abordagem da estratégia como prática social, ainda que um campo muito recente de estudos na linha de estratégia organizacional abre um leque amplo de possibilidades de pesquisa. Na sessão a seguir, apresentam-se pesquisas empíricas realizadas que abordaram essa estratégia, e outras propostas teórico-metodológicas para que novos estudos sejam realizados.

2.2.2) Estratégia como prática “na prática”

Percebe-se até este ponto que as publicações sobre a estratégia como prática são, em sua maioria, recentes. Apesar de estas publicações estarem concentradas em um pequeno número de autores, pode-se afirmar que é um campo vasto e em evidência nas publicações internacionais. Isso se verifica tanto pela existência de um site exclusivamente dedicado a fomentar publicações e discussões sobre a estratégia como prática (www.strategy-as-practice.org), que tem como um dos organizadores Paula Jarzabkowski, como também pelos números especiais de periódicos internacionais dedicados exclusivamente a tratar desta abordagem, como o *Journal of Management Studies*, de janeiro de 2003; e o número 60 do *Human Relations*, de 2007.

No Brasil, identificaram-se dois trabalhos acadêmicos que parecem ter sido pioneiros na realização de pesquisas de campo a respeito deste assunto. O primeiro, uma dissertação de mestrado de Biselli (2006), investigou o que pessoas de diferentes organizações entendem por “estratégia”, como ela é criada e por quem, seguindo uma linha de investigação do assunto a partir da abordagem da construção social da realidade e construção de sentido nas organizações. Já Leite da Silva (2007), em sua tese de doutorado, buscou, a partir da Teoria das Representações Sociais, e das concepções de estratégia e tática de Certeau, compreender as relações entre os sentidos das práticas sociais e os direcionamentos das maneiras de “fazer estratégia” em um mercado municipal.

É importante ressaltar que embora estes trabalhos estejam rotulados sob a mesma abordagem - a da prática - ‘emprestada’ da teoria social, cada autor da área organizacional adota a base sociológica de um ou outro autor para fundamentar o “aspecto prático” que pretende focalizar.

Em “*Strategy as practice: Recursiveness, Adaptation, and Practices-In-Use*“, Jarzabkowski (2004) deixa claro este aspecto. A autora resgata a recursividade e a adaptação como definições importantes da prática, apoiando-se, por um lado, nos conceitos de estruturalismo de Giddens e de *habitus* de Bourdieu para sustentar a importância da recursividade na constituição das práticas sociais. Por outro lado, apóia-se no “*social becoming*”, de Sztompka e comunidades de prática de Brown e Duguid, que explicam como são constituídos os processos de adaptação necessários à realidade organizacional. De acordo com esta autora, a prática acontece na interação entre os contextos da recursividade e da adaptação.

Jarzabkowski (2004) atenta ainda para o aumento das pesquisas nas práticas simbólicas e táticas, como retóricas, narrativas e discursos por meio do qual a estratégia é construída, como em La Ville e Mounoud (2004), que propõe o foco no discurso, linguagem e narrativa para explicar a construção da atividade estratégica.

Sugere-se, assim, que tais teorias são uma via particularmente fértil para explorar a construção da estratégia como prática. Entretanto, há consideráveis lacunas para desenvolver contribuições deste campo pela exploração de aspectos potenciais advindos das questões chave de pesquisa e derivados do esquema conceitual de prática, práticas e praticantes e suas relações, como apresentado na Figura 1 na sessão anterior.

Em artigo de 2005, La Ville e Mounoud propõe que a diferença entre estratégias e táticas, na visão de De Certeau, pode ser um caminho para elucidar as questões da prática da estratégia no dia a dia. É necessário, para tanto, considerar as narrativas dos gerentes médios para se compreender as estratégias na prática.

Na concepção de De Certeau (1996) é importante observar não apenas *o que* é feito, aquilo que pode ser listado, mas também *como* isto é feito, algo que requer atenção mais antropológica. É também deste autor a idéia de olhar a prática organizacional como a produção e consumo de ‘bens estratégicos’. Do lado da empresa, olha-se para o discurso estratégico como a produção e a oferta de um bem. Do lado das pessoas, que são os consumidores deste bem, deve-se levar em conta as formas como lêem, usam e transformam este produto cultural para um contexto particular.

Levando em conta estas considerações, La Ville e Mounoud (2005) sintetizam a idéia de que estratégias diferenciam-se das táticas no sentido de que são os discursos da organização, enquanto as táticas são as narrativas dos gerentes que efetivamente ‘consomem’ este discurso. Assim, investigar o processo estratégico de fato significa operar um movimento brusco da “grande estratégia” para as minúcias da prática de todo dia por meio de um foco sistemático nas narrativas dos gerentes e suas táticas.

Já Bouty e Gómez (2007) partem de uma análise baseada na “teoria da prática social” de Bourdieu para explicar a prática de uma estratégia particular.

As autoras comparam a abordagem da prática com a RBV (Visão Baseada nos Recursos), na tentativa de entender a ação estratégica e sua ligação com os resultados estratégicos, como a vantagem competitiva. As autoras sintetizam em três os principais pontos de comparação entre as duas abordagens:

- Por meio da visão baseada na prática, é possível obter uma análise detalhada da organização, consistente com o fato de que os recursos estratégicos são

atributos organizacionais únicos. Esta “exclusividade” é um dos pressupostos da RBV.

- A visão baseada na prática representa um avanço em relação à RBV, por possibilitar uma melhor associação entre os níveis de análise micro e macro. Isto é possível porque a visão baseada na prática considera o papel da ação humana na estratégia, e leva em conta como os recursos são transformados e quais são os resultados deste processo, e não apenas como tais recursos são conseguidos e controlados.
- A visão baseada na prática considera a dimensão social, com foco não apenas nos indivíduos como agentes, mas nas práticas realizadas por estes atores no próprio campo das práticas. O foco analítico desta visão são as práticas, como padrões consistentes de ação.

Feita esta comparação, para as autoras a estratégia como prática social é uma abordagem baseada nas práticas, e a organização pode ser entendida como um portfólio de práticas. Para ilustrar a proposta, foi realizado um estudo de caso em um restaurante da alta culinária francesa, que consta na lista de um conhecido guia, como um dos melhores restaurantes do mundo.

A partir da visão baseada em recursos, a vantagem competitiva do restaurante estava baseada em três recursos: uma horta com produção orgânica, onde eram produzidos os vegetais, principal base dos pratos servidos no restaurante; o *chef* e proprietário, conhecido na mídia por sua criatividade; e a classificação no nível máximo (três estrelas) do guia mencionado.

Entretanto, tais recursos poderiam ser as fontes de vantagem de qualquer outro restaurante do mundo. Na alta cozinha, é comum o fato de o nome do *chef* ser indissociável do nome do restaurante, além de que outros sessenta restaurantes detinham a classificação de três estrelas no ranking mundial. Da mesma forma, a opção por verticalizar a produção poderia ser facilmente copiada por qualquer um dos concorrentes.

Após uma mudança fundamental no restaurante, verificou-se que sua vantagem em relação aos concorrentes mantinha-se inalterada, sugerindo que a forma como tais recursos eram utilizados que a determinavam. Dada esta análise dos recursos, à luz da RBV, Bouty e Gómez (2007) concluem que simplesmente deter os recursos não é suficiente para a configuração de uma vantagem competitiva. Assim, propõe uma análise da prática do restaurante, com base nas formas de capital e *habitus* presentes no campo da alta cozinha, seguindo a teoria da prática de Bourdieu.

O foco desta análise da prática se descola para duas novas dimensões: a seleção e utilização dos recursos. A abordagem da prática, poderia, desta maneira, funcionar como um “missing linking between resources and competitive advantage: it accounts for resource selected and put in action by actors in a particular social context” (BOUTY; GOMÉZ, 2007, p. 15).

Além de propor uma análise baseada em Bourdieu para as práticas envolvidas no campo da estratégia, destacando o papel central do habitus na avaliação dos recursos, o artigo de Bouty e Gómez (2007) também é interessante pelo fato de incluir a razão, oposta à racionalidade, como elemento central do “estrategizar”. Esta razão se manifesta nas formas de capital e nos habitus que vão sendo incorporados, mesmo que de forma inconsciente, configurando as reais vantagens nas quais se sustentam a competitividade da organização. Tais conceitos da teoria bourdieusiana que fundamentaram esta análise serão detalhados na próxima sessão desta dissertação.

No ponto de vista de Chia e MacKay (2007) as práticas estratégicas no dia a dia são padrões discerníveis de ação que emergem de tendências habitadas e disposições internalizadas, ao invés de iniciativas deliberadas, para consecução de objetivos definidos. Nisto consiste a visão à qual os autores chamam de “pós-processual”.

A argumentação dos autores é feita a partir de uma comparação entre a abordagem processual e a estratégia como prática. Por processual, neste contexto, entende-se a pesquisa em estratégia que se opõe à de conteúdo. Enquanto esta se ocupa de pesquisar *quais* decisões estratégicas são tomadas, aquela busca entender *como* uma estratégia organizacional particular emerge (CHIA; MACKAY, 2007). Os autores reconhecem que a abordagem processual contribuiu de certa forma, para “humanizar” a pesquisa da estratégia. Entretanto, conseguiu poucos avanços no sentido de destacar o papel do gerente na formulação da estratégia.

Já a perspectiva da prática reorienta a pesquisa da estratégia para o trabalho, a fala, atividades e competências dos gerentes individuais como estrategistas. Para Chia e Mackay (2007) a estratégia subsiste em cada e toda ação mundana e aparentemente isolada que um indivíduo desempenha. O que, muitas vezes de maneira inconsciente, dá consistência e, portanto, parece proposital (por exemplo, impressão de consciência, deliberação, planejamento) às ações é um estilo internalizado de engajamento por meio da imersão e absorção de um set particular de práticas. As ações podem ser assim, intencionais sem terem necessariamente um propósito na mente.

Deste ponto de vista, também propõe a inclusão da sociologia de Bourdieu para análise da prática da estratégia. Segundo estes autores, esta abordagem da prática oferece uma perspectiva alternativa claramente distinta da visão tradicional do processo de estratégia.

Segundo esta proposta, Chia e Mackay (2007) diferenciam um centro e uma “região periférica”, onde a estratégia é realizada. No contexto da periferia da cobertura corporativa, o fazer estratégia é inteiramente dependente de disposições incorporadas eficazes ao contrário de qualquer intenção deliberada; elas estão nas falas, nos atos. Como a periferia representa um terreno ainda não coberto, a única forma de reposta significativa que os praticantes podem oferecer às situações locais são improvisações que derivam de tendências históricas e culturalmente moldadas e predisposições. Neste caso, estratégia é imanente de tais ações improvisadas copiadas. Isto é diferente do centro da atenção organizacional em que a estratégia tem se tornado relativamente institucionalizada e envolve o uso de métodos dedutivos baseados em representações bem definidas, entendimento ortodoxo e a ênfase na exploração de situações conhecidas. Na periferia, ela é baseada na espontaneidade, heurística e ação exploratória. Aqui, o praticante de estratégia é mais parecido a um jogador de futebol totalmente imerso e envolvido num jogo, que instintivamente ajusta e responde tanto às mudanças e reações de seus colegas de equipe quanto de seus oponentes.

É justamente a metáfora de um “jogo e suas regras” que Bourdieu utiliza para ilustrar seu conceito de campo, que juntamente com o de capital e *habitus*, constituem a base da teoria da prática social, que será tratada em detalhes no próximo capítulo.

2.3) Bourdieu e a teoria da prática social

A obra de Pierre Bourdieu tem influenciado pesquisas em diversas áreas do conhecimento, e não apenas na sociologia (LAHIRE, 2002; VASCONCELLOS, 2002; SETTON, 2002; FREITAS, 2006; ROSA; TURETA; PAÇO-CUNHA, 2006; FERREIRA, 2002). Os conceitos de *habitus*, campo e capital têm norteado há mais de três décadas pesquisas sociológicas, históricas e antropológicas. Entre os variados objetos de análise para os quais tais pesquisas se dirigem – sociedades tribais, sistemas de ensino, processos de reprodução e lógicas de distinção (Bourdieu, 1989), chama à atenção o fato de cada vez mais

as organizações aparecerem como novo ponto focal da discussão em torno dos conceitos deste sociólogo francês.

Nesta seção, serão aqui apresentadas as idéias centrais de campo, capital e *habitus*.

2.3.1) Campo e capital

Um dos pontos centrais da sociologia de Bourdieu é a noção de que os agentes ou grupos que constituem um espaço social estão distribuídos de acordo com dois princípios de diferenciação – o capital econômico e o capital cultural. Quanto mais próximos os agentes estiverem nestas duas dimensões, mais têm em comum.

Segundo Bonnewitz (2003), esta noção de diferenciação presente na sociologia bourdieusiana, possibilita superar dicotomias tradicionais no estudo da diferenciação social, como a concepção, de inspiração marxista das classes sociais antagônicas, divididas pelo critério econômico, e a que analisa a sociedade em termos de estratos constituídos a partir do poder, prestígio e riqueza, nos prolongamentos da obra de Weber. A saída proposta por Bourdieu é sintetizar estas duas abordagens, em termos de espaços sociais e campos sociais, dotando-se de conceitos e instrumentos que permitem tanto analisar a posição dos grupos e suas relações quanto compreender a tendência e a reprodução da ordem social.

O conceito principal que Bourdieu emprega para tanto é o de capital, cuja análise inicial remete à abordagem econômica, na qual se origina. Segundo Bonnewitz (2003), as características reconhecidas do capital – acumular-se por meio de operações de investimento, transmitir-se pela herança, permitir a extração de lucros segundo a oportunidade do detentor operar aplicações mais rentáveis, fazem dele um conceito heurístico, não limitado apenas à área econômica. Distinguem-se assim os seguintes tipos de capital:

- *Capital econômico*: constituído pelos diferentes fatores de produção (terras, fábricas, trabalho) e pelo conjunto dos bens econômicos - renda, patrimônio, bens materiais.
- *Capital cultural*: corresponde ao conjunto das qualificações intelectuais produzidas pelo sistema escolar ou transmitidas pela família. Este capital pode existir sob três formas: em estado incorporado, como disposição duradoura do corpo (por exemplo, a facilidade de expressão em público); em estado objetivo, como bem cultural (a posse de quadros, de obras); em estado institucionalizado, isto é, socialmente sancionado por instituições (como títulos acadêmicos).

- *Capital social*: que se define essencialmente como o conjunto das relações sociais de que dispõe um indivíduo ou grupo. A detenção deste capital implica um trabalho de instauração e manutenção das relações, isto é, um trabalho de sociabilidade.
- *Capital simbólico*: corresponde ao conjunto dos rituais (como as boas maneiras ou o protocolo) ligados à honra e ao reconhecimento. Como assinala Bonnewitz (2003, p. 54), “apenas o crédito e a autoridade conferem a um agente o reconhecimento e a pose das três outras formas de capital”.

O capital simbólico é uma propriedade qualquer (de qualquer tipo de capital, físico, econômico, cultural, social), percebida pelos agentes sociais cujas categorias de percepção são tais que eles podem entendê-las (percebê-las) e reconhecê-las, atribuindo-lhes valor. Mais precisamente, “é a forma que todo tipo de capital assume quando é percebido através das categorias de percepção, produtos da incorporação das divisões ou das oposições inscritas na estrutura de distribuição desse tipo de capital (como forte/frágil, grande/pequeno, rico/pobre, culto/inculto, etc.)” (BOURDIEU, 2005, p.107). O conhecimento e o reconhecimento apóiam este tipo de capital, baseado numa base cognitiva.

Embora todos os quatro tipos de capitais sejam importantes para determinar a posição dos agentes no espaço nas classes sociais, são o econômico e o cultural que fornecem os critérios mais pertinentes para diferenciação que opera em tal espaço. Os grupos sociais estariam, então, dispostos em uma hierarquia bidimensional em função do volume e da estrutura do capital econômico e cultural que possuem (BONNEWITZ, 2003).

A partir destas noções, chega-se à fundamentação da teoria dos campos, segundo a qual o “*mundo social é o lugar de um processo de diferenciação progressiva*” (BONNEWITZ, 2003 – grifo original do autor). Os campos seriam, portanto, o equivalente no vocabulário bourdieusiano para os universos ou áreas produzidas pela divisão social do trabalho. Bonnewitz (2003) sintetiza a idéia de campo como “um mercado em que os agentes se comportam como jogadores”. A definição completa é apresentada por Bourdieu; Wacquant (1992, p.72):

“Em termos analíticos, um campo pode ser definido como uma rede ou uma configuração de relações objetivas entre posições. Essas posições são definidas objetivamente em sua existência e nas determinações que elas impõem aos seus ocupantes, agentes ou instituições, por sua situação (*situs*) atual e potencial na estrutura da distribuição das diferentes espécies de poder (ou de capital) cuja posse comanda o acesso aos lucros específicos que estão em jogo no campo e, ao mesmo tempo, por suas relações objetivas com outras posições (dominação, subordinação, homologia, etc.). Nas sociedades altamente diferenciadas, o cosmos social é

constituído do conjunto destes microcosmos sociais relativamente autônomos, espaços de relações objetivas que são o lugar de uma lógica e de uma necessidade específicas e irredutíveis às que regem os outros campos. Por exemplo, o campo artístico, o campo religioso ou o campo econômico obedecem a lógicas diferentes”.

Como em um jogo, há o enfrentamento entre os jogadores, com o intuito de acumular a forma de capital que garantirá a dominação no campo. Desta forma, o capital aparece como meio e como fim. A cada momento histórico, o campo estará estruturado segundo a relação de forças entre os agentes, caracterizando-se assim como um espaço de forças opostas. (BONNEWITZ, 2003). Considerando a organização como um campo, assume-se que esta é um lugar onde um jogo acontece, em que as relações entre indivíduos se dão na busca pela vantagem pessoal (EVERETT, 2002).

Ao considerar os capitais no ‘campo das empresas’ (equivalente ao termo campo organizacional aqui empregado) Bonnewitz (2003) salienta a imposição das conversões de capital. O recrutamento dos dirigentes, que tradicionalmente se operava no âmbito da família, agora se baseia primariamente nos títulos acadêmicos. Assim, os detentores de patrimônios individuais ou familiares tendem a converter alguns de seus haveres transmissíveis por herança em investimentos educativos. Os filhos dos que ocupam tais posições passarão, pois, a deter um patrimônio na forma de capital cultural certificado, que se torna uma condição necessária para ter acesso às posições dominantes ora ocupadas por seus pais.

Starkley e Tempest (2004) consideram outra forma de capital cada vez mais valorizada nas organizações: o capital social. Para os autores, a era atual da estratégia é marcada por relações, em que as posições em uma ampla rede de contatos de expertise são cruciais. Nesta perspectiva relacional da estratégia, em que conexões e cooperação tornam-se centrais, esta forma de capital precisa ser levada em consideração para o entendimento da estratégia na prática. O capital social traz consigo uma variedade de aspectos que podem ser entendidos como formas de facilitar a ação coletiva em perseguir objetivos coletivos, como confiança, cultura, apoio social, interação social, contratos psicológicos, organização informal, redes sociais e inter-firmas.

Cabe ainda destacar uma das propriedades dos campos pouco visíveis, como pondera Bourdieu (1983). O fato de as pessoas estarem engajadas em um campo e compartilharem de certo número de interesses fundamentais em comum está ligado à própria existência deste campo: daí a cumplicidade subjacente aos antagonismos. Neste caso, os profissionais aceitam as regras do campo como um “pressuposto tacitamente aceito, mesmo sem que se saiba, pelo simples fato de jogar, de entrar no jogo” (BOURDIEU, 1983, p.91).

Utilizando uma metodologia baseada em Bourdieu, Ferreira (2002) analisa a escolha de empregos por jovens recém-graduados em administração. O autor busca entender o processo de escolha como um processo de posicionamento que não se dá em um vácuo social: condicionado socialmente, ele é um processo que se estabelece em um determinado meio onde há posições diferenciadas associadas a determinadas disposições que o condicionam sem o determinar. A análise realizada é de natureza sociológica, e não psicológica, sem concessões à idéia do homem como sujeito soberano de sua história, ou à sua contraparte, do homem como objeto passivo de um mecanismo social implacável.

Para possibilitar esta análise Ferreira (2002) faz uma espécie de mapeamento social, buscando entender as práticas e representações de um grupo específico de pessoas que tinham em comum o fato de estarem concluindo o mesmo curso de graduação, mas que se diferenciavam por ocuparem posições distintas em um espaço social determinado e terem percorrido diferentes trajetórias biográficas. Nos termos de Bourdieu, analisou-se a relação entre as **posições sociais**, as **disposições incorporadas** (ou habitus) e as **tomadas de posição** (as escolhas). Assim, buscou-se compreender a maneira através da qual o espaço de posições sociais se retraduziu em um espaço de tomadas de posição pela intermediação do espaço de disposições (ou do habitus).

Segundo Ferreira (2002) no tipo de entrevista utilizada é comum aos entrevistados se esforçarem para demonstrar em seus relatos, segundo o roteiro do entrevistador, a presença de características valorizadas pelo meio, dando respostas “socialmente desejáveis”.

O autor chama ainda a atenção para a possível associação do conteúdo das entrevistas ao conceito bourdieusiano de ilusão biográfica:

“Ao solicitarmos aos agentes entrevistados que falassem de sua *história de vida*, assumíamos de certa maneira o postulado do *sentido da existência* em suas duas acepções de *significação* e *direção*. A própria situação de entrevista era um momento que privilegiava ou autorizava a representação da vida como *unidade* e como *totalidade*. Era um momento que, reforçado por toda uma tradição literária, privilegiava a produção da *história de uma vida* como uma narrativa coerente, que articulava e dava sentido a uma seqüência cronológica de eventos. Essa narrativa tendia a se apresentar sem lacunas e contradições. O perigo de qualquer pesquisador em uma situação como essa é ceder à uma espécie de *ilusão retórica*, tomando por verdade aquilo que não pode ser tratado como mentira, mas que é uma forma artificial de criação de sentido.”

Dessa forma, admite-se que tais pessoas agem para obedecer a uma necessidade imanente do campo, sem que tenham absolutamente consciência de estarem se sacrificando por um dever e menos ainda o de procurarem a maximização do lucro específico do campo (BOURDIEU, 1983). Neste caso, pode-se recorrer ao *habitus* - basta deixa-lo funcionar, para

cumprir os propósitos da organização e ainda serem vistos como perfeitamente desinteressados.

Conforme Bourdieu (2005), a cada classe de posições corresponde uma classe de *habitus* (ou de gostos) produzidos pelos condicionamentos sociais associados à condição correspondente, e pela intermediação deste *habitus* e de suas capacidades geradoras, um conjunto sistemático de bens e propriedades, vinculadas entre si por uma afinidade de estilo.

Admite-se aqui o *habitus* como um conjunto de disposições duradouras, que podem ser alteradas ao longo do tempo, de acordo com as necessidades vigentes no campo, assentada na construção de um imaginário. Como proposto por Rosa; Tureta; Paço-Cunha (2006) conhecer a dimensão subjetiva disposta no *habitus* possibilita conhecer como os agentes interiorizam e exteriorizam as estruturas do campo e como reproduzem seu discurso dominante. Na seção seguinte, o conceito de *habitus* será explorado em maior profundidade.

2.3.2) Habitus

O *habitus* deve ser compreendido como uma gramática gerativa de práticas conformes com as estruturas objetivas de que ele é produto: a circularidade que preside sua formação e seu funcionamento explica, por um lado, a produção de regularidades objetivas de comportamento; por outro, a modalidade de práticas baseadas na improvisação, e não na execução de regras. Juntando dois aspectos, um objetivo (estrutura) e outro subjetivo (percepção, classificação, avaliação), “pode-se dizer que ele não só interioriza o exterior, mas também exterioriza o interior”. (PINTO, 2000, p.38). Trata-se, portanto, de um conceito complexo, que pode ser melhor compreendido levando-se em conta as três dimensões seguintes:

1. Disposicional: trata da dialética da relação de ajustamento entre o interior e o exterior, o subjetivo e o objetivo. Pode ser decomposta numa dimensão praxiológica (sentido de orientação social) e numa dimensão afetiva (como aspirações e gostos).
2. Econômica: A estratégia da prática pressupõe algo como um capital, mas um capital que, em certos gêneros, proíbe as formas explícitas de cálculo. Não se trata de reduzir unicamente à lei da economia domínios que se definem pelo repúdio da economia, como os da honra e da cultura, mas de evidenciar as propriedades de funcionamento desses domínios que condizem com sua

reivindicação oficial de desinteresse, obtendo ao mesmo tempo recompensas diferenciais cuja estrutura reproduz globalmente a distribuição social das possibilidades de apropriação dos bens distintivos considerados (o crédito, o renome, os títulos). Nisto consiste a economia dos bens simbólicos.

3. Categorical: este aspecto concerne ao trabalho lógico de ordenação do mundo a partir de esquemas generalizáveis e transponíveis.

Pinto (2000) chama a atenção ainda para a invariante do *habitus* dominante: Não obstante as variações de domínio e conjuntura, a excelência sempre tende a ser caracterizada por traços como desembaraço, naturalidade, graça, sinais de uma familiaridade imemorial com os valores supremos, de uma segurança que autoriza o distanciamento da regra, das restrições, e da necessidade. A maneira de ser que define o *habitus* é uma maneira de ter (habere) e de usar, uma maneira de ter adquirida que não só indica o tempo, tempo de antiguidade ou tempo de esforço e de aprendizado, mas também anuncia o tempo, um futuro garantido e assumido.

Após estabelecer a exterioridade do campo como instância autônoma, Bourdieu procurou mostrar como o campo é apropriado ou “interiorizado” pelos agentes, chegando mesmo a se apossar da noção de “inconsciente cultural”, que, vista como um aspecto do *habitus*, tinha a vantagem de parecer conciliar os opostos, o exterior e o interior, o coletivo e o individual.

Bourdieu (2005) esclarece que uma das funções da noção de *habitus* é a de dar conta da unidade de estilo que vincula as práticas e os bens de um agente singular ou de uma classe de agentes. “O *habitus* é esse princípio gerador e unificador que retraduz as características intrínsecas e relacionais de uma posição, em um estilo de vida unívoco, isto é, em um conjunto de escolhas de pessoal, de bens, de práticas”. (BOURDIEU, 2005, p.21).

Segundo Chia (2004) deve-se entender o *habitus* não como uma programação cultural cega do comportamento humano, nem como uma criatividade espontânea e intencional deliberada de agente livre. Ao contrário, o *habitus* possibilita aos autores arcar com as situações inesperadas e mutantes, induzindo respostas não-deliberadas que, ao mesmo tempo em que contêm um grau de improvisação, reproduzem as regularidades que “fazem a maioria das ações humanas parecerem eminentemente sensíveis ou razoáveis” (CHIA, 2004, p.30).

Da mesma forma com que o *habitus* possibilita esta identificação pelo estilo de vida, as diferenças simbólicas resultantes dos princípios de visão e de divisão, diferenças nas práticas, nos bens possuídos, nas opiniões expressas chegam a constituir uma verdadeira *linguagem* (BOURDIEU, 2005). Esta linguagem, no sentido de “signos distintivos”,

funcionam como as diferenças que constituem sistemas simbólicos, cujas posições diferenciam-se pela posse de bens, práticas e, sobretudo as maneiras.

Para Everett (2002), levando em conta tal definição, parece evidente dizer que inconscientemente o *habitus* implica em um grau de determinismo. E neste sentido, pode ser entendido como uma tentativa de Bourdieu de reconciliar, a dualidade sujeito-objeto. O conceito de *habitus* não apenas reflete a preocupação de Bourdieu com esta dualidade, ela também reflete sua preocupação em ligar o local e o global, ou o micro e o macro, o que para Bourdieu é ainda uma falsa antinomia. O *habitus* então pretende oferecer o link mediador entre estrutura social (o macro) e a ação individual (o micro).

A utilização do termo *habitus*, como indica Bourdieu (1989) revela uma intenção de

“pôr em evidência as capacidades ‘criadoras’, ativas, inventivas, do *habitus* e do agente (que a palavra hábito não diz), embora chamando a atenção para a idéia de que este poder gerador não é o de um espírito universal, de uma natureza ou razão humana (...) mas sim o de um agente em ação”... (BOURDIEU, 1989, p.61).

Assim, pode-se entender que o *habitus* funciona como esquema de ação, de percepção, de reflexão, e não simplesmente como uma imposição determinística, provocada pelo destino. Como observa Thiry-Cherques, (2006), a noção de agente é enfatizada, evitando a de sujeito, já que os indivíduos atuam conforme um senso prático, um sistema adquirido de preferências, produto de estruturas profundas construídas socialmente, e não da simples sujeição a estas estruturas. “O *habitus* é essa espécie de senso prático do que se deve fazer em dada situação – o que no esporte é chamado de senso do jogo, arte de antecipar o futuro do jogo inscrito, em esboço, no estado atual do jogo” (BOURDIEU, 2005, p.42).

Neste sentido, a socialização caracteriza-se pela formação do *habitus*, que pode ser conceituado da seguinte maneira:

“Os condicionamentos associados a uma classe particular de condições de existência produzem *habitus*, sistemas de disposição duradouros e transponíveis, estruturas estruturadas dispostas a funcionar como estruturas estruturantes, isto é, como princípios geradores e organizadores de práticas e representações que podem ser objetivamente adaptadas ao seu objetivo sem supor a visada consciente de fins e o controle expresso das operações necessárias para atingi-los, objetivamente “reguladas” e “regulares”, sem ser em nada o produto da obediência a regras e sendo, tudo isso, coletivamente orquestradas sem ser o produto da ação organizadora de um maestro” (BOURDIEU, 1987, p.88-89 *apud* BONNEWITZ, 2003).

As imbricações dos conceitos de Bourdieu com os estudos organizacionais constituem um campo vasto para exploração tanto dos aspectos simbólicos quanto operacionais na

organização, sem deixar de lado a postura reflexiva que o pesquisador deve adotar, conforme sugere Everett (2002). Para tanto, é necessário apelar para as narrativas dos membros organizacionais, evitando querer olhar a organização e a vida organizacional em termos dos próprios conceitos que se tem a priori, isto é, em termos dos modelos preconcebidos do pesquisador.

O autor apresenta uma praxeologia social que se propõe a examinar tais fenômenos que não podem ser vistos fisicamente, ou seja, padrões simbólicos das atividades práticas, que possibilitam seu entendimento subjetivo e as competências práticas por meio de um tipo de objetividade que ele chama de segunda ordem. Complementando a objetividade de primeira ordem, que busca compreender a estrutura do campo social, a de segunda busca as categorias de percepção e apreciação e as experiências vividas pelos agentes no campo. Assim, este momento analítico equivale à análise das disposições dos agentes, ou seja, seus *habitus*.

Na mesma direção, Thiry-Cherques (2006) aponta que o *habitus* contém as potencialidades objetivas, associadas à trajetória da existência social dos indivíduos, que tendem a se atualizar, isto é, são reversíveis e atualizáveis. O autor sugere que ao adotar uma base teórica e metodológica baseada em Bourdieu, o pesquisador deve se voltar para uma função crítica, de desvendamento da articulação social. O método que adota se presta à análise dos mecanismos de dominação, da produção de idéias, da gênese de condutas. Bourdieu se colocaria para além dos modelos existentes e da rigidez de qualquer modelo explicativo da vida social. Desta forma, não se pode compreender a ação social a partir do testemunho dos indivíduos, dos sentimentos, das explicações ou reações pessoais do sujeito. Além desta análise, deve-se procurar o que subjaz a esses fenômenos, a essas manifestações.

“Vemos que a relação que se estabelece entre as posições e as tomadas de posição nada tem de uma determinação mecânica: cada produtor, escritor, artista, sábio constrói seu próprio projeto criador em função de sua percepção das possibilidades disponíveis, oferecidas pelas categorias de percepção e apreciação, inscritas em seu *habitus* por uma certa trajetória e também em função da propensão a acolher ou recusar tal ou qual desses possíveis, que os interesses associados a sua posição no jogo lhe inspiram. [...]. Situado, ele não pode deixar de situar-se, distinguir-se, e isso, fora de qualquer busca pela distinção: ao entrar no jogo, ele aceita tacitamente as limitações e as possibilidades inerentes ao jogo, que se apresentam a ele como a todos aqueles que tenham a percepção desse jogo, como “coisas a fazer”, formas a criar, maneiras a inventar, em resumo, como possíveis dotados de uma maior ou menor “pretensão de existir”. (BOURDIEU, 2005,p.65).

A fim de entender e explicar as ações dos jogadores em um campo são necessárias informações sobre suas disposições e competências – seus *habitus* – e sobre como jogam o jogo, bem como a posição individual dos jogadores no campo. A proposta nesta dissertação é ilustrar um dos jogos cada vez mais comuns entre profissionais (ou “jogadores”) que atuam

no campo organizacional - a expatriação. O tópico a seguir aborda este assunto, completando a base teórica que fundamenta esta proposta.

2.4) Expatriação

Segundo o Ministério do Trabalho e Emprego (2006), o fluxo de pessoas entre países e hemisférios é um dos aspectos mais evidentes da globalização. A ONU estima que atualmente existam cerca de 200 milhões de migrantes no mundo. Os brasileiros, desde os anos 1980, têm feito parte desse movimento migratório internacional - estima-se que vivam no exterior em torno de quatro milhões, grande parte em situação irregular. Os principais destinos dos brasileiros são Estados Unidos, Paraguai, Japão e diversos países europeus. Deste total, não foram encontradas estimativas oficiais de quantos destes brasileiros que vivem no exterior trabalham legalmente em designações temporárias em multinacionais, e nem nas empresas brasileiras que começam a se estabelecer fora do país.

De toda forma, pode-se afirmar que é crescente o número de empresas brasileiras com atuação fora do país. Estudo recente da consultoria *Boston Consulting Group* (AGUIAR et al., 2006) identificou 100 empresas de países em rápido desenvolvimento que poderão reformular o mercado internacional. Destas, 12 são brasileiras, de setores diversos como mineração, siderurgia, cosméticos e alimentos. Verifica-se, portanto, que as grandes companhias internacionais, até então originárias de países desenvolvidos, passaram nos últimos anos a dividir com novos atuantes seu papel no comércio global.

Juntamente com tais empresas que passam a atuar além das fronteiras do país, aumenta a necessidade de que também pessoas que trabalham nestas empresas despojem, ao menos temporariamente, de sua pátria para acompanhar o movimento rumo ao internacional. Então, em termos objetivos, fica claro porque a literatura sobre o assunto apenas recentemente venha ganhando expressividade no meio acadêmico.

Apesar de uma nova e promissora oportunidade de trabalho no mercado internacional, encontrar profissionais com a qualificação e interesse necessários ainda é uma difícil tarefa para as empresas que se lançam em negócios até então inexplorados. De um lado, faltam aos potenciais executivos internacionais, interesse, formação e experiências anteriores para lidar

com mercados localizados em outros países (DAL BELO; GOMES, 2002). Por outro, sobram preocupações com aspectos ligados à expatriação como a distância do país de origem e da família, e adaptação a um novo cotidiano, em um país com cultura e costumes diferentes (HOMEM; TOLFO, 2004).

2.4.1) Expatriação: estratégia empresarial ou individual?

Na área de administração, a produção bibliográfica brasileira relacionada a esses profissionais, aqui denominados expatriados - que foram designados por empresas multinacionais para viver e trabalhar em um país estrangeiro - tem tratado principalmente do ajustamento destes executivos ao país para o qual foi enviado (HOMEM; TOLFO, 2004; HOMEM, 2005; GONÇALVES; MIÚRA, 2002), da influência da família na adaptação do expatriado (PEREIRA, PIMENTEL; KATO, 2004; FREITAS, 2001) e da forma com que as interações culturais interferem na gestão das empresas (BUENO; DOMINGUES; CORSO, 2004; MACHADO; HERNANDES, 2004; PAULA, 2005).

A maioria dos trabalhos brasileiros ainda aborda a expatriação sob uma ótica da recepção de executivos de outros países. Freitas (2001) entrevistou esposas de expatriados franceses no Brasil; Paula (2005) realizou sua pesquisa junto a expatriados italianos em empresas brasileiras; Bueno, Domingues e Corso (2004) entrevistou representantes da cultura francesa e argentina trabalhando no Brasil. Já no trabalho de Machado e Hernandes (2004), foram realizadas entrevistas com pessoas de diversas nacionalidades, expatriadas para diferentes países, inclusive brasileiros que viveram fora do país e retornaram.

Entretanto, quando se considera este caso específico - de brasileiros que viveram no exterior, pesquisas empíricas são mais raras. Pereira, Pimentel e Kato (2004) atentam para o fato de que a literatura ainda presta mais atenção aos expatriados de outros países trabalhando no Brasil do que no contingente crescente de brasileiros que trabalham em empresas em outros países.

A escassez de trabalhos pode ser decorrente do fato de que apenas recentemente empresas brasileiras têm se lançado de maneira mais contundente ao processo de internacionalização, passando a instalar operações fora do país, e não apenas exportando seus produtos. Rocha (2003) inclui o fator cultural como um dos principais entraves a que cada vez mais organizações brasileiras possam ter atuação global expressiva. Este atraso é decorrente

do isolamento geográfico, lingüístico e cultural, em função de uma distância psíquica entre o Brasil e os demais países. Ou ainda como sugerem Pereira, Pimentel e Kato (2004, p.9) a dificuldade de adaptação dos brasileiros a outras culturas pode se dar devido ao fato “de que não temos a centelha da internacionalização correndo nas veias”, devido às dimensões continentais do Brasil.

Na fase inicial da expatriação os indivíduos enfrentarão novas exigências sócio-psíquicas decorrentes da tentativa de enxergar-se na visão do outro, que constitui uma forma de verificar a aceitação social na nova cultura. Supõe-se aqui que esta aceitação será influenciada pelo (des) conhecimento que as pessoas do convívio social do expatriado têm do seu país. Além da cultura nacional, Varner e Palmer (2002) destacam que o sucesso da expatriação depende dos seguintes fatores-chave:

- A expatriação precisa estar amarrada à importância da operação internacional para atingir os objetivos estratégicos da firma. A companhia precisa determinar o nível de importância que a operação internacional representa na missão organizacional.
- O treinamento e desenvolvimento do expatriado precisam estar amarrados aos objetivos organizacionais gerais. O foco deve ser nos benefícios para a organização, não apenas desenvolvimento individual.
- A organização precisa sistematicamente gerenciar o conhecimento internacional que o expatriado adquire.

Ao retornar de suas experiências no exterior estes indivíduos que tiveram experiência de expatriação têm uma nova visão do seu ambiente, que pode ser explorada no trabalho, principalmente quando repatriados (MACHADO; HERNANDES, 2004). Da mesma forma, são vistos com outros olhos pelos colegas de trabalho que não compartilharam da experiência de expatriação.

Adicione-se ainda a dificuldade de readaptação pessoal e da família ao local de origem, o que é conhecido na literatura sobre expatriação como choque reverso (MACHADO; ESTREHLAU, 2006). Por paradoxal que possa parecer, o retorno a casa pode também ser um período de choques e frustrações. Ao ‘sobreviver’ à experiência de despojar da própria cultura para viver em terras estrangeiras, ao assumir o gosto pelo desafio, pelo novo, pelo diferente, a volta à velha rotina pode parecer monótona demais, e insuficiente para preencher o incessante desejo de superação.

Aos repatriados, é atribuído um status diferenciado na organização: elas passam a fazer parte de um ‘seleto grupo’ dos que passaram por uma experiência de expatriação. Para Motta, Alcadipani e Bressler (2001) estas experiências também ajudam a reforçar o traço do

estrangeirismo dentro do mundo organizacional, seguindo a cultura do próprio país. Nesse sentido, o estrangeirismo consegue dar nova identidade à elite, tanto de pessoas como de empresas “internacionais”, e segregar os demais.

É interessante notar que, este artigo de Motta, Alcadipani e Bressler, juntamente com o de Caldas e Wood Jr. (1997), mesmo não tendo a expatriação como temática central dos trabalhos, podem ser considerados trabalhos precursores do valor simbólico atribuído às experiências fora do país. A valorização do que vem de fora, em especial de países mais desenvolvidos constitui uma característica marcante da cultura brasileira, que se manifesta também nas organizações do país. No mundo organizacional, esse estrangeirismo faz com que uma emigração temporária para se civilizar seja vista como indispensável, tanto para acadêmicos como para executivos (CALDAS E WOOD JR., 1997). Em artigo mais recente, Freitas (2006) sintetiza a valorização da experiência internacional

“Carreiras internacionais são geralmente apresentadas pelas empresas e pela literatura acadêmica como cercada de grandes vantagens e até um certo glamour. Em países emergentes como o Brasil, não raro as oportunidades no exterior, especialmente se ofertadas nos países de primeiro mundo, são consideradas como um prêmio, uma distinção, um luxo, um *up grade* na vida. Somente nos últimos anos os estudos sobre expatriação profissional começaram a levantar, de forma mais contundente, a possibilidade de problemas no processo de expatriação (...) De qualquer forma, existe uma enorme valorização da experiência internacional tanto nas empresas quanto na academia. (FREITAS, 2006, p.5)

Seguindo na linha de aspectos simbólicos da expatriação, Homem e Dellagnelo (2006) buscam, na forma de ensaio teórico, uma maior compreensão dos paradoxos existentes na relação entre expatriados e novas formas organizacionais. Para as autoras, a empresa cria novas exigências em suas relações de trabalho ao buscar países onde consiga melhores condições de negócios, menores custos e aumento de mercado. Juntamente com as empresas, os indivíduos são incentivados a fazer parte deste movimento internacional, mas para eles, o que resta é uma “via de mão única, onde somente o indivíduo deve cumprir as ‘regras’, sem nenhuma garantia de comprometimento por parte da empresa”. (HOMEM; DELLAGNELO, 2006, p.17).

Entretanto, o não comprometimento da empresa não a isenta de assumir os riscos de que a expatriação não obtenha êxito. Baruch, Steele e Quantrill (2002) apontam o retorno antecipado, o desempenho abaixo do esperado durante a expatriação, e o expatriado deixar a organização logo depois de repatriado como indicadores de insucesso do processo.

Na literatura sobre o assunto, não se encontra um consenso entre os autores em relação ao período mínimo para que a designação no exterior possa ser considerada uma expatriação. Para Caliguri (2000), é necessário um período de no mínimo dois anos; Mayrhofer e outros

(2004) identificam na literatura um intervalo que varia entre três e cinco anos. Verifica-se, portanto, que há uma flexibilidade no que se refere ao período a ser considerado, dependendo do fenômeno que o pesquisador pretender analisar.

A noção aqui utilizada deriva da alternativa apresentada por Mayrhofer e outros (2004), de “*quasi*-expatriação”. Para os autores, esta noção complementa a expatriação num sentido clássico, dado o número de formas adicionais de trabalhar internacionalmente. De fato, alternativas à expatriação e à presença física contínua de um representante do país de origem são suportadas por melhores conexões de viagem, melhores oportunidades para contatos virtuais por meio de telecomunicação, como celulares, vídeo-conferência, e a possibilidade de transferir dados em alta velocidade e/ou conexões de Internet mais confiáveis.

Entretanto, tem-se verificado um aumento do ceticismo em relação às designações de longo prazo, tanto por parte do indivíduo quanto da empresa. Para o profissional, quanto mais tempo no exterior maior a dificuldade em voltar e reconquistar seu espaço na organização. Para a empresa, a dificuldade consiste em arcar com os custos da expatriação, além de problemas com recrutar, selecionar, designar e reintegrar expatriados (MAYRHOFER et. al., 2004).

Em geral, a decisão de trabalhar em outro país pode ocorrer de maneira voluntária, quando o indivíduo decide exercer sua atividade profissional em outra nação, ou de forma involuntária, quando a organização designa o empregado para um posto de trabalho em outra filial no exterior. Em qualquer dessas situações o que acontece é que a pessoa se depara com um duplo desafio: o de enfrentar a nova atividade ou organização e o de conviver em outra cultura (MACHADO; HERNANDES, 2004).

Contudo, a partir de uma análise relacional dos interesses do indivíduo-empresa envolvidos na expatriação, Mayrhofer e outros (2004) chamam à atenção para a existência de uma relação de ‘encantamento’ com o mundo, quando se tem um *habitus* específico associado a um campo, seus interesses e regras. Ou seja, se há uma pressão cultural (MAYRHOFER, 2004) e uma necessidade organizacional (FREITAS, 2006) para a ocorrência da expatriação, a tendência é que os profissionais submetidos às ‘regras do jogo’ deste campo, a transformem em uma inclinação natural. A pressão cultural é tão profundamente internalizada que há aí, uma questão de fato, não mais escolha: uma escolha particular impõe a si mesma como óbvia e natural.

Para dar a conotação utilizada neste trabalho sobre a “expatriação”, ou como justificado anteriormente a *quasi*-expatriação como uma prática social estratégica, na seção a

seguir, busca-se uma associação entre os conceitos até aqui explorados – estratégia como prática, prática social, *habitus* e campo de Bourdieu, e expatriação, que complementa a base teórica que fundamenta a pesquisa de campo, cuja metodologia será detalhada na sequência.

2.4.2) A expatriação como prática social

Apesar de todas associações possíveis, poucas são as pesquisas que tratam das temáticas organizacionais tomando por base os conceitos de Bourdieu. Uma exceção pode ser feita aos estudos de estratégia como prática social, embora de forma incipiente. Jarzabkowski (2004) faz esta relação por meio do conceito de recursividade. Definida como a reprodução socialmente alcançada de seqüências de atividades e ações, a recursividade implica que os atores envolvidos na estratégia possuem um senso negociado, um padrão de repertório que direcionará uma nova situação. Assim, o que vai sendo repetidamente praticado, no sentido de repetir desempenhos anteriores, de se ater a ações particulares recorrentes, habituais ou rotineiras acaba por constituir uma ‘prática’.

Santos, Sette e Tureta (2006) sugerem que para se engajar em uma determinada prática, é preciso saber/aprender a executar – simultaneamente o seu padrão pré-estabelecido, tanto de atividades corporais quanto mentais. Isso significa que a lógica da prática na visão dos praticantes pode ser bem diferente daquela à qual a lógica acadêmica busca adequar sua racionalidade. A prática tem que falar de si mesma em uma linguagem usual no mundo dos praticantes. Diferentemente de responder a questões de ‘o que’ e ‘por que’, os praticantes devem ser estimuladas a responderem ‘como’ fazem a estratégia (CHIA, 2004).

Ainda com relação ao desvendar do ‘como’ a estratégia acontece na organização, Santos, Sette e Tureta (2006) comentam que as práticas sociais rotinizadas acontecem e se repetem ao longo do tempo e o conceito de ordem social se liga diretamente à idéia de reprodução dessas rotinas. É justamente na busca da compreensão destes discursos que as pessoas se utilizam no trabalho da estratégia que se pode buscar entender quem são estes trabalhadores da estratégia (proprietários, gerentes de topo, média gerência, consultores, clientes e outros membros da comunidade da organização) qual a sua história de vida, que habilidades/competências são necessárias e como elas são adquiridas/desenvolvidas.

Na proposta aqui apresentada, é o desvendar do *habitus* destes ‘estrategistas’ que **praticam** a internacionalização que poderá possibilitar uma compreensão maior da

articulação entre os aspectos objetivos do campo e subjetivos da realidade individual dos expatriados. Como sugerem Rosa, Tureta e Paço-Cunha (2006) esta combinação das estruturas objetivas e subjetivas do campo ao qual a organização se insere, possibilita ao analista avaliar a eficácia simbólica do discurso baseado no modo como ele se reproduz no espaço organizacional e assim compreender a sua dinâmica.

Everett (2002) sugere que a análise das narrativas organizacionais possa ajudar a desvendar estes *habitus* organizacionais, ou seja, com a aceção de que *habitus*, além de individual é também coletivo. Transformar *habitus* individuais em *habitus* organizacionais é, portanto, uma forma de conceber o *habitus* como produto da experiência biográfica individual, da experiência histórica coletiva e da interação entre essas experiências.

Nisto consiste a idéia de que expatriar executivos e posteriormente repatriá-los pode ser uma importante atividade para a constituição da mentalidade necessária à internacionalização de empresas brasileiras, a que alguns autores chamam de *mind-set* internacional (ROCHA, 2006; ALMEIDA, 2007).

3. Aspectos Metodológicos

Neste capítulo, será apresentada a metodologia de pesquisa que servirá de apoio à compreensão do tema a ser estudado, bem como à busca de possíveis respostas ao problema de pesquisa, assegurando assim a consecução dos objetivos definidos. Deste modo, apresentou-se anteriormente um quadro conceitual dos elementos de estudo, e aqui se parte para a forma como se fará a interação entre eles, que é a base para o desenvolvimento da pesquisa proposta.

3.1) Abordagem, Delimitação e Método de Procedimento.

O método utilizado nesta dissertação é embasado principalmente em Pierre Bourdieu. Peci (2003) aponta uma tendência estruturalista na obra de Bourdieu, o que o faz aproximar do estruturalismo radical. Entretanto, quando se volta para a proposta de apresentar uma perspectiva relacional, ou seja, para a articulação das experiências dos indivíduos e manipulação das estruturas das quais fazem parte, há uma intenção de descortinar manifestações menos visíveis nos campos de poder, o que leva a uma aproximação ao paradigma interpretativo.

Neste ponto encontram-se a uma só vez as potencialidades e limitações do método aqui empregado. Ao buscar responder o **problema** de pesquisa inicialmente formulado: em quais aspectos a expatriação pode ser entendida como uma estratégia, a partir da abordagem da prática social?, a abordagem baseada em Bourdieu possibilita responder a esta pergunta a partir de um mesmo ponto de vista, mas com diferentes conotações. Pelo lado do objetivismo, buscam-se os aspectos da empresa que expatria o profissional para atender a uma necessidade estratégica sua. Do ponto de vista do profissional é possível aprofundar na subjetividade, na disposição em atender a esta necessidade organizacional como se fora desejo seu.

Assim, amplia-se a abrangência em relação ao fenômeno estudado, por buscar entender duas faces – objetiva e subjetiva de um mesmo assunto. No entanto, a profundidade alcançada é limitada em função não apenas de estar entre-abordagens paradigmáticas, como também pelos próprios limites de uma pesquisa qualitativa, de não atender à totalidade dos

fatos e ser influenciada por vieses e pontos de vistas do autor no momento de coleta e interpretação dos dados.

De toda forma, dados os limites apresentados, foram adotados procedimentos metodológicos, como descritos a seguir, que buscassem elucidar o problema de pesquisa referido e atender ao **objetivo geral** de entender como se dá a conciliação entre os aspectos objetivos e subjetivos da expatriação. Definiram-se também como **objetivos específicos**: **i)** identificar e discutir os objetivos da empresa ao enviar expatriados para o exterior; **ii)** identificar e discutir as formas de capital envolvidas na expatriação; **iii)** compreender “quem” são os expatriados, aqui entendidos como praticantes de uma estratégia – a de internacionalização.

Quanto a estes objetivos, a presente pesquisa se caracteriza como exploratória. Segundo Santos (1999), os estudos do tipo exploratório buscam uma primeira aproximação com o tema e visa criar maior familiaridade em relação a um fato ou fenômeno. Tanto estratégia como prática social quanto a expatriação já têm sido alvo de estudos anteriores. Entretanto, este é o primeiro estudo que busca associar os dois temas, empregando um método baseado em Bourdieu.

Utiliza-se, para tanto, uma abordagem qualitativa. Godoy (1995) caracteriza a pesquisa qualitativa como aquela que envolve a obtenção de dados descritivos sobre pessoas, lugares e processos interativos pelo contato direto do pesquisador com a situação estudada, procurando compreender os fenômenos segundo a perspectiva dos sujeitos, ou seja, dos participantes da situação em estudo.

Segundo Baeur, Gaskell e Allum (2002) a clivagem de pesquisas quantitativas/qualitativas é caracterizada como técnicas de controle, por um lado, e de compreensão, por outro. A qualitativa seria uma “forma mais crítica e potencialmente emancipatória” (op. cit., p.32). Tal tipo de enfoque defende que é necessário compreender as interpretações que os atores sociais possuem do mundo, pois são estes que motivam o comportamento que cria o próprio mundo social.

Gaskell (2002) chama à atenção para o fato de que a “finalidade real da pesquisa qualitativa não é contar opiniões ou pessoas, mas ao contrário, explorar o espectro de opiniões, as diferentes representações sobre o assunto em questão” (op. cit., p.68). O objetivo da pesquisa qualitativa pode ser sintetizado, portanto, como o de apresentar uma amostra do espectro dos pontos de vista.

Minayo e Sanches (1993) destacam ainda que o objeto da abordagem qualitativa é o nível mais profundo - que está em constante interação com o ambiente social - o nível dos

significados, motivos, aspirações, atitudes, crenças e valores, que se expressa pela linguagem comum e na vida cotidiana. Assim, a palavra que expressa a fala cotidiana, seja nas relações afetivas e técnicas, seja nos discursos intelectuais, burocráticos e políticos deve ser o material primordial da investigação qualitativa. Neste sentido, a fala é reveladora de condições estruturais, dos sistemas de valores, normas e símbolos (sendo ela mesmo um deles) e, ao mesmo tempo, possui a capacidade de transmitir, por meio de um porta-voz (o entrevistado), representações de grupos determinados em condições históricas, sócio-econômicas e culturais específicas.

Quanto aos métodos de procedimentos, estes consistirão de histórias narrativas. Dois artigos podem ser considerados precursores quando se trata de considerar a estratégia como prática a partir do discurso que se utiliza para descrevê-la: Knights e Morgan (1991) e Barry e Elmes (1997). Para os primeiros autores, o discurso da estratégia emerge em um contexto de mudanças profundas nas empresas, devendo ser considerado a partir de uma perspectiva histórica. Já Barry e Elmes (1997) comparam estilos de narrações de estratégias - épico, tecno-futurista e purista, às escolas de pensamento de design, planejamento e posicionamento, respectivamente, propostas por Mintzberg et. all. (2000).

Jovchelovitch e Bauer (2002) destacam que as narrações são ricas em colocações porque se referem à experiência pessoal e tendem a ser detalhadas com um enfoque nos acontecimentos e ações. Outro ponto relevante deste tipo de procedimento para a presente pesquisa, é que a narração permite reconstruir ações e contexto: ela mostra o lugar, o tempo, a motivação e as orientações do sistema simbólico do autor.

Segundo Jovchelovitch e Bauer (2002),

“Parece existir em todas as formas de vida humana uma necessidade de contar; contar histórias é uma forma elementar de comunicação humana, e independente do desempenho da linguagem estratificada, é uma capacidade universal. Através da narrativa, as pessoas lembram o que aconteceu, colocam a experiência em uma seqüência, encontram possíveis explicações para isso, e jogam com a cadeia de acontecimentos que constroem a vida individual e social. Contar histórias implica estados intencionais que aliviam, ou ao menos tornam familiares, acontecimentos e sentimentos que confrontam a vida cotidiana normal (op. cit.p. 91)

Destacam-se ainda duas dimensões no contar histórias: uma cronológica, que implica a construção de um todo a partir de sucessivos acontecimentos ou a configuração de um “enredo”, que dá sentido às unidades individuais (ou pequenas histórias dentro de uma história maior). Por isso, a narrativa não é apenas uma listagem de acontecimentos, mas uma tentativa de ligá-los tanto no tempo, como no sentido. Compreender uma narrativa não é apenas seguir uma seqüência cronológica dos acontecimentos que são apresentados pelo

contador de histórias: é também reconhecer sua dimensão não cronológica, expressa pelas funções e sentidos do enredo.

3.2) Definição das Categorias de Análise

As categorias de análise foram definidas com base na estrutura conceitual proposta por Jarzabkowski, Balogun e Seidl (2007) para o estudo da estratégia como prática: praticantes (expatriados) e uma prática específica (expatriação) que atende à prática organizacional (internacionalização). É na busca da inter-relação entre os praticantes e a prática da expatriação que recai o foco principal da presente pesquisa, buscando-se nos conceitos de campo, capital e *habitus* de Bourdieu entender esta prática a partir da abordagem da estratégia como prática social.

Da associação entre essas duas estruturas, as seguintes categorias foram definidas para que os objetivos desta dissertação fossem alcançados:

Categoria 1 – Objetivos da Expatriação para a empresa: Esta categoria associa-se à caracterização do campo organizacional em que a estratégia ocorre. Define as regras do jogo, a estratégia declarada pela empresa e sua busca pela inserção internacional, personificada pelo expatriado.

Categoria 2 – Formas de capital: São os interesses postos em jogo. A posse de cada um dos tipos de capital – econômico, cultural, social e simbólico, define a posição de cada jogador e o poder em torno do discurso da estratégia.

Categoria 3 – Quem são os expatriados: Associa-se à dimensão do *habitus* e quem o estrategista é depende da incorporação de esquemas mentais que o pré-dispõe a praticar algum tipo de jogo.

3.3) Caracterização dos agentes entrevistados

Como forma de apreender os pontos de vista em relação ao problema em questão, e garantir a representatividade da amostra, definiu-se que seriam entrevistados profissionais brasileiros, de ambos os sexos, que trabalham em organizações de qualquer tipo, em qualquer

cidade, e que tivessem passado por alguma experiência no exterior, por motivos relacionados ao trabalho aqui no Brasil, por um período mínimo de seis meses, o que na literatura admite-se como *quasi*-expatriação (MAYHOFER et. al, 2004).

A amostra foi constituída por conveniência, e de maneira intencional, de forma a localizar os profissionais que atendessem aos requisitos definidos. Num primeiro momento, foi solicitado a alunos e professores do mestrado, bem como pessoas do meio empresarial, que indicassem conhecidos seus com este perfil, e que já tivessem retornado ao Brasil.

As pessoas indicadas foram contatadas por e-mail, quando lhes era apresentado o assunto e cogitada a possibilidade de participar da pesquisa. Caso concordassem, um contato telefônico era feito para apresentar detalhes e agendar o encontro com o pesquisador, no local escolhido pelo entrevistado. Ao final das entrevistas, era solicitado aos profissionais que indicassem conhecidos seus que tivessem passado por experiências semelhantes às suas, o que confere à amostra a característica conhecida como “bola de neve”.

Foram realizadas 12 entrevistas, sendo 1 em Uberlândia (MG), 3 em Carmo do Paranaíba (MG), 7 em Belo Horizonte (MG), 1 em Campinas (SP). O local da pesquisa não caracteriza o local de trabalho, e como mencionado, foi escolhido pelo próprio entrevistado, que em um dos casos, solicitou que nem a empresa, nem o produto, nem mesmo a cidade fossem mencionados, pois era necessário sigilo absoluto em relação à entrevista. Tal caso inclui-se nas entrevistas realizadas em Carmo do Paranaíba (MG), cidade natal do entrevistado, por ocasião de viagem até lá.

Ainda como forma de manter o sigilo em relação a todas as empresas e indivíduos, os mesmos foram identificados apenas como “i” de informante, que é a nomenclatura sugerida por Jovchelovitch e Bauer (2002) para entrevistas narrativas e “número”, de forma a preservar a identidade de cada um.

Das 12 entrevistas realizadas, 11 foram consideradas na análise, uma vez que em uma delas não se verificou a necessária disposição do entrevistado em narrar sua expatriação, pois segundo o mesmo, havia sido há muito tempo (1980) e grande parte dos detalhes já haviam sido esquecidos.

De toda forma, considera-se um número satisfatório, em razão da técnica de análise realizada, a análise crítica de discurso (ACD), que não demanda um número elevado de entrevistas. Segundo Gaskell (2002), quando se verifica que os temas mencionados começam a se repetir, e que o pesquisador já adquire uma confiança crescente na compreensão do fenômeno, já é tempo de parar. Esta “saturação de sentido” foi percebida a partir da 9ª entrevista, sendo ainda realizadas mais duas para confirmar essa percepção.

Os quadros abaixo apresentam uma caracterização dos entrevistados, quanto a aspectos pessoais e profissionais.

Indivíduo	Sexo	Idade	Estado Civil	Filhos
i1	M	37	Casado	2
i2	F	28	Solteira	Não
i3	M	36	Casado	1
i4	M	55	Casado	3
i5	M	28	Casado	Não
i6	M	30	Solteiro	Não
i7	M	50	Casado	3
i8	M	28	Solteiro	Não
i9	M	57	Casado	Não
i10	M	55	Divorciado	1
i11	M	49	Casado	3

Quadro 1 – Perfil dos Entrevistados: aspectos pessoais

Fonte: Dados da Pesquisa

	Setor de Atuação	Ocupação quando expatriado	Cargo atual	País (es) para o Qual (is) foi expatriado	Ano	Tempo no exterior
i1	Telecomunicações e TI	Gerente de Marketing	Coord. de Neg. Internacionais	EUA	2005	1 ano e 5 meses
i2	Com. e Exportação de Café	Trainee	Trainee	Itália	2003	6 meses
i3	Manutenção Industrial	Gerente de Projeto	Gerente Nacional	EUA e Inglaterra	2002	1 ano
i4	Construção Civil	Gerente de Projetos	Gerente de Projetos	Iraque, Argentina, Portugal, Venezuela, Argélia, México, Chile e Peru	1986 2006*	Vários*
i5	Vários	Trainee	Trainee	EUA	2006	6 meses
i6	Consultoria	Consultor	Consultor	EUA e Canadá	2004	1 ano e meio
i7	N/D**	Gerente Comercial	Gerente Comercial	Irã, Venezuela, Inglaterra	1985	4 anos
i8	Serviços Mineração	Trainee	Engenheiro	Emirados Árabes	2003	3 anos e 7 meses
i9	Financeiro (Banco)	Economista	Economista-chefe	França	1997	6 meses
i10	Financeiro (Banco)	Economista	Aposentado	Chile e EUA	1980 2002	6 meses
i11	Educação Superior e Pós	Doutorando e Professor	Professor	EUA	1978	4 anos

Quadro 2 – Perfil dos Entrevistados: aspectos profissionais

Fonte: Dados da Pesquisa

* Nos 20 anos em que esteve fora, por trabalhar em projetos, ficou períodos variados em cada país

**Não divulgado para não identificar a empresa.

3.4) Coleta e Tratamento de Dados

Os dados foram coletados utilizando-se basicamente duas técnicas: a história de vida tópica (MINAYO, 2000) e a entrevista narrativa (JOVCHELOVITCH; BAUER, 2002). A primeira, história de vida tópica, foi utilizada como forma de situar o entrevistado em relação às experiências do entrevistado. Segundo Minayo (2000) este tipo de entrevista coloca ênfase em uma etapa específica da vida do entrevistado. Neste caso, para início de conversa, o pesquisador solicitava ao entrevistado que lhe contasse sobre sua trajetória até chegar à empresa ou cargo atual. O objetivo desta conversa inicial era contextualizar a experiência de expatriação dentro da carreira do agente entrevistado.

No caso da entrevista narrativa, solicita-se ao informante que conte a história sobre algum acontecimento importante de sua vida e de seu contexto social. A entrevista narrativa é adequada como método de pesquisa qualitativa, sendo uma forma não estruturada, de profundidade, que contesta o método pergunta-resposta de entrevistas convencionais estruturadas e semi-estruturadas (JOVCHELOVITCH; BAUER, 2002). Para a pesquisa em questão, a vantagem principal do uso desta técnica é permitir ao informante que utilize sua comunicação cotidiana, pormenorizando os detalhes relativos à sua experiência que considera mais relevantes, enquanto o entrevistador apenas ouve.

Entretanto, é natural que a narração assuma uma estrutura, ou como sugerem Jovchelovitch e Bauer (2002), siga um esquema auto-gerador, que contempla quatro fases:

Fase 1: Iniciação: O entrevistador formula um tópico inicial para a narração, que deverá deslançar o processo de narração.

Fase 2: Narração central: O informante começa a dar sua versão dos fatos, não devendo ser interrompido, apenas encorajado com sinais não verbais e encorajamento explícito para que continue a narração.

Fase 3: Fase de questionamento: Ao final da narração, ou seja, quando o informante encerra “naturalmente” sua fala, o entrevistador pode iniciar uma fase de questionamento, solicitando ao informante que explicita pontos específicos de sua narração, relacionados tanto aos acontecimentos mencionados na história quanto a tópicos do projeto de pesquisa.

Fase 4: Fala Conclusiva: Quando se parte para o encerramento da entrevista e se desliga o gravador, ainda podem ocorrer discussões interessantes, na forma de comentários informais. Estas falas são elementos importantes a serem considerados na interpretação, pois

podem revelar aspectos que o informante forjou ou tentou esconder durante sua narração, além de mostrar seu nível de (des) confiança em relação ao entrevistador.

Assim foram conduzidas as entrevistas, sendo o assunto apresentado e o tópico inicial proposto: “Conte-me sobre sua experiência de expatriação, destacando os aspectos que considera mais relevantes do ponto de vista profissional e pessoal”. Após a narração, caso o entrevistado não tivesse mencionado algum dos pontos previamente apontados pelo entrevistador em um tópico-guia, iniciava-se uma fase de questionamento sobre aquele (s) ponto (s). Por fim, os comentários da fala conclusiva foram anotados em um caderno de campo, de forma a sintetizar os conteúdos para que pudessem ser incluídos na análise.

Todas as entrevistas foram gravadas, e posteriormente, transcritas minuciosamente, incluindo elementos para-lingüísticos, como o tom de voz e as pausas, de forma a possibilitar o estudo das versões das histórias para além de seu conteúdo. Os dados do *corpus* resultante foram agrupados em categorias pré-definidas, de acordo com os objetivos específicos, para então serem realizados dois procedimentos analíticos: a análise temática e análise crítica do discurso (ACD).

3.5) Dados: Análise e Interpretação

No primeiro momento, a análise temática foi realizada com o objetivo de sintetizar gradualmente as sentenças agrupadas nas categorias pré-definidas em algumas expressões ou palavras-chave, reduzindo e codificando o texto em temas comuns. Segundo Jovchelovitch e Bauer (2002), o produto final deste tipo de análise já constitui uma interpretação das entrevistas, juntando estruturas de relevância dos informantes com as do entrevistador.

A segunda técnica utilizada foi a Análise Crítica do Discurso (ACD) que é uma vertente da Análise do Discurso (MISOCZKY, 2005). Aqui o discurso é abordado como ação e interação na sociedade. Dessa forma,

“Os atos de discurso focalizam na dimensão social do que fazemos quando produzimos uma afirmação significativa em algum contexto, isto é, na realização de um ato ilocucionário, tal como uma afirmativa, uma pergunta, uma promessa, uma ameaça ou uma congratulação. Estes atos de discurso precisam satisfazer um certo conjunto de condições que pertencem não somente à forma de expressão ou ao significado, mas também ao seu contexto situacional – como as intenções, conhecimentos ou opiniões de quem profere o discurso. Essa forma de estudo está usualmente localizado em um campo comumente chamado de **pragmática do discurso** (grifo original), que focaliza no estudo do uso da linguagem em um contexto sócio-cultural” (MISOCZKY, 2005, p.127)

Na ACD a linguagem é tratada como discurso, e o discurso como elemento do processo social dialeticamente interconectado com outros elementos. Misoczky (2005) sugere que “o foco da pesquisa no campo dos estudos críticos do discurso é no significado de textos e eventos discursivos em sua relação com outros textos e eventos discursivos, bem como com as práticas sociais inseridas em estruturas”(op. cit., p.130). A autora apresenta ainda uma sistematização das categorias para realizar a análise crítica de discursos, que são a antítese, a equivalência, colocações, metáforas, modalidades, tom, nominalização, voz passiva e pressuposição. Tais categorias foram utilizadas na interpretação dos dados, conforme resultados apresentados no tópico seguinte.

No caso da pesquisa realizada, verificou-se a relação entre os significados dos textos e eventos narrados com o processo de produção e atribuição de significado nos campos de poder, que é um dos elementos centrais da obra bourdieusiana para os estudos organizacionais (MIZOCZKY, 2003). A análise das formas de capital possibilita entender as formas de poder que compõe determinado campo, enquanto o *habitus* é composto pelas relações históricas depositadas nos corpos individuais sob a forma de esquemas mentais e corporais de percepção, compreensão e ação. Campo, capital e *habitus*, serão, portanto, as categorias principais de análise em relação aos objetivos do trabalho.

Objetivamente, buscar-se-ão no campo organizacional os interesses principais envolvidos no envio de profissionais como seus representantes nas operações internacionais. É na reflexão sobre os aspectos subjetivos, relativos aos *habitus* do agente desta prática que recaem as principais contribuições desta abordagem. Compreender **quem** são estes profissionais, **como** entendem que a experiência internacional se encaixam em suas trajetórias profissionais e mesmo dentro de seu projeto de vida pessoal e familiar, e desta forma, entender como buscam **conciliar** suas próprias concepções com os interesses objetivos da organização que representam ou representaram no exterior, e de fato, como entendem que **fazem**, ou participam desta estratégia na empresa.

4. Análise dos Resultados

A seguir, são apresentados os resultados das entrevistas narrativas conduzidas junto a profissionais brasileiros que viveram no exterior e retornaram ao Brasil. Os resultados são apresentados conforme categorias de análise relacionadas aos objetivos específicos e que buscam responder ao problema de pesquisa em questão, por meio da Análise Crítica do Discurso.

4.1) Categoria 1 – Objetivos da expatriação para a empresa

Este assunto foi abordado por praticamente todos os entrevistados, mas é natural que se tenha verificado uma diversidade muito grande de objetivos, em função do tipo, nacionalidade e tamanho da empresa. De toda forma, é possível identificar um conjunto de temas mais frequentes nas narrativas dos entrevistados, que ressurgiram de maneira contundente no conjunto das falas. Notou-se que os informantes faziam questão de empregar um vocabulário típico do campo da estratégia, o que levou à identificação de um estilo de discurso que se chamou de estratégico tradicional. Entretanto, na medida em que iam narrando suas experiências, foi-se identificando palavras e expressões que traduziam esta idéia da estratégia para a realidade do dia-a-dia no exterior, o que se pode traduzir como os elementos da estratégia enquanto prática.

4.1.1) Discurso estratégico tradicional

A visão dos agentes entrevistados em relação à própria expatriação é influenciado pela participação dos mesmos na elaboração, divulgação e implementação do que se considera “estratégico” para a empresa. Ou seja, cada um adota um discurso em função da compreensão de seu papel em relação ao movimento internacional, sendo o **entendimento do mercado** um dos pontos essenciais desta tarefa:

Então essa que era a intenção: se a gente quer realmente expandir isso e ter um volume de clientes importante, bom, é necessário que a gente conheça o mercado, entenda como que... se a gente realmente consegue acessar este mercado por nós mesmos, se vai precisar ter uma equipe de vendas, se nós vamos considerar que tipo de empresa, como é que vai ser a percepção dessas empresas com relação ao Brasil, e tudo isso. A gente já tinha ido no EUA, feito eventos, participado de algumas coisas e aí eu considerei: bom, se a gente quer realmente fazer alguma coisa, precisa ter alguém daqui dentro. Daí fiz um projeto, apresentei pra empresa sobre a necessidade de estar lá e ver até a movimentação de como os concorrentes faziam: vendo como que empresas, concorrentes nossos da Índia, das Filipinas, da Argentina tinham escritórios comerciais lá nos EUA. Então a gente precisa realmente ter. (informante1)

Então nós estamos na Itália inteira, muitos torradores pequenos, existem muitos torradores pequenos lá, muitos, muitos, impressionante e é um negócio difícil porque muitos precisam de financiamento porque é a parte difícil de conseguir. Então você dá crédito, você dá 60 dias de pagamento, 90 dias, pra nós é complicado nós não estávamos trabalhando com este tipo de negócio, nós estamos acostumados a trabalhar com exportação e chegou a documentação lá fora o e cara já paga e a gente recebe o dinheiro no máximo em 30 dias. Envolve muito dinheiro, muito dinheiro no banco, pra poder financiar isso aí. Mas conseguimos também visitar médios torradores, que era nosso foco, que nós focamos no negócio, muito pequeno não dá, por causa desse problema de financiamento. (informante2)

Para o informante 1, entender o mercado requer direcionar a atenção para os clientes e os concorrentes em seu *locus* de atuação. Ou seja, apenas “estando lá” é possível compreender as reais necessidades dos clientes potenciais, bem como o que e como é feito pelos concorrentes, para encontrar possíveis brechas para atuação no mercado. A conclusão de que “se a gente quer realmente fazer alguma coisa, precisa ter alguém daqui (Brasil) dentro (dos EUA)” foi resultado da participação em evento no exterior, revelando que esta percepção do mercado só pode mesmo ser apreendida com a presença física lá fora. Ir para o mercado significa também ‘mostrar-se’ ao mercado estrangeiro, pois a “intenção” incluía verificar como seria a “percepção dessas empresas em relação ao Brasil”.

Já o informante 2, praticamente re-descobre o mercado quando está na Itália: sua compreensão é de que o número de torradores pequenos é “impressionante”. Apesar de já trabalhar com estes torradores daqui do Brasil, é estando lá, visitando, conhecendo, que se percebe que é um “negócio muito difícil”. O fator financiamento é apontado então como um re-direcionador do foco do mercado, uma vez que trabalhar com os médios exige menos mudanças no que “já estamos acostumados”, de exportar, entregar a documentação, e receber.

Pode-se observar que “estar lá” ou ter estado, muda de fato a compreensão dos agentes em relação ao mercado atendido pela empresa. Além disso, a presença física é um fator que facilita o desenvolvimento de **contatos comerciais**: conhecer pessoalmente aproxima

compradores e vendedores, e desenvolve o senso de dinamismo nas relações entre as duas partes:

Eu participo muito da logística internacional, além de eu ajudar na venda de café que eu já tava fazendo isso eu também ajudo muito a [funcionária], que é a nossa superintendente de logística, com o negócio de logística, contatos com os clientes, muitas vezes os clientes não dão informação completa...Ela prefere que eu entre em contato, tem cliente que não fala com ela, que manda não manda e-mail, certo tipo de coisa...(informante2)

Sempre estive no exterior por motivos comerciais. Alguns colegas meus, que trabalharam principalmente na Itália, no programa de um 'produto x', esses sim trouxeram bastante tecnologia e bastante conhecimento que permitiu o desenvolvimento de [produtos] novos. No meu caso, tinha muito interesse em conhecer, morar fora, trabalhar fora, ter outras experiências internacionais...e já me encaixei nesse área, e comecei a trabalhar na [empresa7] na área de processos de fabricação, e...mas com menos de 1 ano eu já havia me mudado pra área de suporte ao cliente, que é a área onde eu sempre vi uma possibilidade de estar viajando com uma maior frequência, eu tinha bastante curiosidade com relação a isso, e eu trabalhei então por 11 anos nessa área, quando eu viajei e residi em outros países que eu mencionei agora, em seguida eu fui pra área comercial, área de venda de [produto7], onde estou até hoje, que também está relacionado com viagens ao exterior. É uma coisa que eu gosto, e...eu sei o dinamismo da expatriação, das atividades com novas culturas...e me interessa bastante. (informante7).

No trecho do informante 2, os contatos realizados daqui do Brasil são facilitados quando ele os faz: “tem cliente que não fala com ela” [a funcionária]. É por ter visitado seus clientes lá fora que consegue que lhes repassem as informações de que necessita. O informante 7 acredita que a área de vendas, na qual está, é a que lhe garantirá continuar “viajando com certa frequência”. Nota-se aqui um sentido de *continuidade*: por ter estado em vários países, embora não em todos por um período longo, ele parece acreditar que estar perto do cliente é fundamental para estreitar as relações e concretizar vendas, o que pretende continuar fazendo, por gosto (curiosidade em relação a outras culturas) e experiência (sabe o dinamismo). Já seus colegas que foram para trazer tecnologia e conhecimento parecem encerrar sua missão a cada novo projeto, que resulta em novo produto. O uso dos verbos no tempo passado relacionados a esses casos, que são diferentes do seu (*No meu caso...*), diferencia sua experiência em relação à dos colegas. Pode-se inferir, portanto, que as experiências relacionadas a **treinamento técnico** têm essa característica de serem intermitentes.

Em alguns casos, notou-se também que os brasileiros eram chamados ao exterior para **resolver problemas** urgentes, o que acabava se prolongando, e em alguns casos, servindo como motivo para repetir a expatriação.

Então agora eu vou retornar lá no ano de 80, onde que eu comecei a trabalhar numa hidrelétrica, isso foi me dando uma bagagem profissional, e no ano de 86, por essa mesma empresa, nós fomos convidados pela empresa para ir pro Iraque no ano de 86, 87, 88 ...os anos talvez eu nem vá lembrar muito rápido, mas tudo bem. Depois nós fomos lá porque a obra tava muito complicada, e nós fomos lá que era pra salvar a obra realmente. (informante 4).

Olha eu posso falar que em termos de gestão, todas as [unidades] que eles compraram lá estão atrasadas, muito, em relação ao Brasil. As empresas no Brasil do [grupo] são extremamente mais avançadas do que as que eles compraram lá. Porque o [setor] nos Estados Unidos e Canadá, é digamos, um setor de segunda linha. Ninguém que sai de um MBA ou de uma faculdade boa quer trabalhar lá. Quer uma área financeira, morar numa área nobre, geralmente as [unidades] são em locais mais afastados, então é tido assim, como uma coisa...nada glamourosa, trabalhar nesta área. Além do que, pra operador de linha mesmo, tem um alto risco, é um trabalho pesado. Então estas empresas estavam realmente numa situação ruim. Ou em grupos pouco expressivos, eram [unidades] pequenas, que no máximo tinham alguma associação com outra, mas eram poucas, pequenos grupos. Então, realmente em termos de gestão eles estão realmente atrasados. (informante 6)

O [fulano de tal], o italiano que te falei, ele exigia, ele pedia, ele implorava porque eles precisavam de um apoio lá, que eles não tinham um brasileiro ainda, alguém que assumisse esse negócio, que ajudasse em alguma coisa. (informante 2)

Terminado esses três meses em Oklahoma aí eu fiquei em Atlanta algumas semanas, onde era o headquarter da [empresa] e fiz um treinamento em Sinix, de algumas semanas, e voltei pro Brasil em 30 de maio de 2002. É...chegamos ao Brasil no dia 01 de junho e aí eu já recebi uma proposta do meu chefe, de que tinha um contrato muito grande sendo fechado na Inglaterra...e eles precisavam de um gerente de contrato lá até treinar uma pessoa local que não tinha ninguém na Inglaterra treinado nessa função, então eu já tinha tido o treinamento completado com sucesso nos EUA, então eles estavam me convidando, me perguntando se eu estava disposto a ir pra Inglaterra. Apesar de eu já ter...depois desses 8 meses fora eu já estar meio saturado e tinha chegado à conclusão de que eu queria ficar é no Brasil mesmo, mas afinal de contas era uma experiência na Europa, com outro país de língua inglesa era uma proposta pra ficar de 2 a 3 meses na Inglaterra, num contrato grande, profissionalmente era muito bom, então eu junto com minha esposa, nós não hesitamos em aceitar o desafio. E aí nós fomos no dia 16 de junho de 2002, ou seja, 15 dias depois de chegar ao Brasil, lá vai o marmitão de plantão aqui de novo embarcando pra Inglaterra. (informante 3).

Em relação a este ponto específico, é interessante notar a construção de um personagem típico, uma espécie de *salvador da pátria*, que viaja para salvar a obra (i4), ou mesmo se engajar em trabalhos pouco glamourosos (i6) para a população local. Mas se tratando de uma empresa brasileira em território estrangeiro, vale ir para mostrar às empresas de lá que elas estão atrasadas (i6), vale atender ao clamor de que alguém ajude em “alguma coisa”, o que dá uma conotação parecida a *qualquer coisa* (i2). O negócio estava difícil, então alguém tinha que ajudar. É então que o personagem brasileiro aparece, como aquele que está ali para solucionar, resolver, ou ao menos, abrandar a situação problema. E ele vai, em troca de “mais uma experiência”, só que na Europa. Apesar de saber que seu negócio era no Brasil, ele vai porque “profissionalmente era bom”. Curioso que o informante 3 tem esta visão de que

deveria ir para mais uma experiência no exterior, e de fato, parece se ver um pouco também como salvador (“não tinha ninguém na Inglaterra treinado nesta função”), mas quando se auto-intitula “marmitão de plantão”, dá a entender que iria de novo, quantas vezes fossem necessárias, em troca de algo que o alimente, que o satisfaça profissional e materialmente.

Em relação ao **planejamento estratégico**, ou a aspectos mais formalizados da estratégia para a organização, a expatriação aparece como uma forma de participar, direta ou indiretamente, da **internacionalização** e de adquirir uma visão estratégica em uma área específica, ou se aperfeiçoar nela:

uma das áreas que o banco, neste planejamento estratégico a gente vai centrar, vai focar muito estrategicamente nos próximos anos é a questão do apoio do banco à internacionalização das empresas do estado. E eu tava ponderando na discussão do plano estratégico que um pré-requisito pro banco ser um parceiro na internacionalização das empresas médias – porque as grandes já estão, já vão...é o banco se internacionalizar também. (informante 9).

bom, então ele [tutor do informante no programa de trainee] falou assim: ‘eu quero que meu trainee vá para os EUA, tenha experiência em [área tal], porque tem todo um background de estratégia’, que é a parte de consultoria interna que eu trabalhava, e de finanças mais controladoria, ‘então eu quero que ele tenha uma visão mais estratégica em finanças. Eu quero que ele vá fazer esse [programa de formação] lá’. (informante 5).

O avanço gradual da internacionalização da empresa também demanda por maior número de profissionais dispostos a viver no exterior por determinado período

A [empresa] está se internacionalizando cada vez mais. Na época em que eu morei fora não existia nenhuma planta fora do Brasil Existiam apenas escritórios. Hoje, a expatriação está cada vez aumentando mais, eu tenho colegas em nosso escritório, tenho vários colegas na subsidiária mais antiga da [empresa], na Flórida, tem também alguns na França, colegas que trabalhavam conosco aqui, na área comercial, acabou de ir um pra lá também, recentemente, ta trabalhando lá, atendendo o mercado Europeu. Em Portugal, a [empresa] comprou uma indústria lá, e também o presidente, o vice-presidente, diretor comercial, são brasileiros que estão lá, foram pra lá, e...também na China tem muitos brasileiros cuidando dessa operação, é uma prática muito comum na nossa empresa. (informante 7).

Embora a expatriação apareça como uma prática “muito comum” na empresa acima, que é uma multinacional brasileira, e parece acompanhar o movimento da internacionalização, no sentido de ocupar cargos de direção e “cuidar de operações” – *controle*, para outro informante, de uma multinacional estrangeira que atua no Brasil, a lógica da internacionalização, que ele prefere chamar de globalização, segue um movimento de regionalização da administração

A moda na [empresa] é globalização. A conferência que eu fui em NY, em Stanford, o tema dela era globalização, então eles fizeram uma pesquisa que apenas 50% dos trainees tinham passaporte, não é nem que tinham tido experiência internacional, ou coisa do tipo. E todos os líderes que iam lá falar falavam: ‘olha, se você quer crescer na sua carreira você vai ter que ir pra um país emergente, e ter uma experiência lá, e vai viajar’, e dava uma importância, de você entender as outras culturas. Bom, por esse lado não tinha nenhum problema. A empresa quer ser global. A [empresa] até 3 anos, 70% da receita vinha de dentro dos EUA. Ano passado pela 1ª vez, ultrapassou a barreira dos 50%. Acho que foi 48% dos EUA, porque lá não ta crescendo mais, ta estagnado. Então pra crescer tem que ser fora. Por isso que na [empresa] está e em outras empresas americanas está se falando tanto em globalização e levam tantas pessoas pra lá, pra poder ter experiência, e mandam pessoas pra cá também. E o que que eles estão querendo? Que é mais importante... Eles estão querendo desenvolver talentos regionais. O que eu estou querendo te dizer é que não vem mais o americano ser o presidente daqui. A diretoria não é mais americana. Antigamente, se você pegar 10 anos atrás, todos os cargos-chave eram americanos, agora não. Agora já é da região, entendeu. Então é uma mudança muito grande. (informante 5).

Na ótica da multinacional americana, o importante da expatriação é possibilitar ao brasileiro, ou estrangeiro de outra nacionalidade, o contato com outra realidade cultural, condizente com a mentalidade global que a empresa quer ter. Assim, o americano deve ir para algum país emergente ‘se quer crescer na carreira’, e o estrangeiro deve passar pela matriz para ‘desenvolver seu talento’ e vir a ocupar um cargo de direção em sua subsidiária.

Outra comparação que se pode fazer entre multinacionais brasileiras e estrangeiras é em relação ao grau de internacionalização das mesmas. Enquanto na multinacional americana citada a internacionalização vem sendo discutida em seminários internacionais, na brasileira ainda é algo que ‘acontece’, como fruto do acaso:

Começamos em 2003, fizemos um processo, teve uma empresa da Irlanda que veio aqui. foi, quando a gente...: Opa! É isso mesmo, a gente tem a capacidade. Foi meio que assim uma coincidência. Um diretor nosso na época ele era diretor financeiro e foi fazer um curso de imersão no inglês na Irlanda e aí na imersão, ele pediu pra pessoa, ‘ah, eu quero fazer uma visita numas empresas’, aí a Irlanda é um centro de contact center, aí ele arrumou uma empresa de contact center, foi numa dessas, conversou com um cara e o cara falou: ‘ah, nós estamos procurando uma empresa, era uma empresa concorrente da [empresa], só que na Irlanda, um parceiro num país de low cost para que a gente possa passar alguns serviços dos nossos clientes, porque o cliente quer que a gente gerencie, mas com uma opção mais, de preço baixo...’ (informante 1)

A internacionalização aparece como uma surpresa – Opa!, com a descoberta de que “a gente tem capacidade”. Nota-se então que o movimento ao exterior não foi planejado nem intencionalmente criado, mas emergiu de uma *coincidência*, tendo sido a empresa descoberta por um parceiro que não estava procurando. A adoção da estratégia de baixo custo foi um

requisito para que a empresa irlandesa firmasse a parceria, iniciando assim o processo de internacionalização da empresa brasileira.

4.1.2) Elementos textuais da estratégica como prática social

Nesta sessão confrontar-se-ão os temas apresentados anteriormente, dentro de uma visão tradicional da estratégia, ao que aqui se chama de “elementos textuais da estratégia como prática”, ou seja, as práticas do dia-dia, envolvidas no *fazer estratégia*.

O uso de verbos relacionados à experiência como **vivência** e **sentimento** apareceram com frequência na fala dos informantes quando tratam de, estrategicamente, **entender o mercado**:

Dentro do projeto de internacionalização, a gente considerou que era importante ir pra vivenciar a situação toda lá. É realmente importante ter esse período lá pra poder entender realmente este mercado, ver de que forma a gente pode atuar lá nessa situação. (informante 1)

Ah...essa experiência lá fora é muito rica... é muito rico porque na verdade tem esta coisa de vivenciar na lógica do mundo, que é diferente. Uma coisa é você apoiar, e a outra é você incorporar esta lógica internacional no sangue, na corrente sanguínea (informante 9).

Para o informante 9, que afirma que apoiar as empresas na internacionalização é um dos pontos do planejamento estratégico do banco, este apoio só pode vir de uma con-vivência com a mesma lógica que orienta a empresa - a lógica do mundo. Este caso é muito peculiar porque se trata de um mercado que está aqui dentro do Brasil, mas o executivo deixa claro que para entender o seu mercado, ele também deve incorporar a lógica de que ele está imbuído, que está em seu *sangue*.

O uso de termos como *sangue* e *corrente sanguínea* deixa clara a visão deste informante, de que a **internacionalização** tem um caráter vital para qualquer que seja a empresa, pois representa uma grande **mudança**.

Quer dizer, o avanço das telecomunicações, da tecnologia, o mundo vai ficando cada vez menor. Então isso traz ameaças mas traz oportunidades enormes...A empresa que não...Se não incorporar esta dimensão internacional, ela está aniquilada. Mesmo que ela não abra uma filial, não esteja pensando em exportar nenhum produto, tem que entender essa lógica internacional... (informante 9).

Do ponto de vista dos **contatos comerciais**, a presença do expatriado assume o papel de assegurar a confiança e credibilidade necessárias às relações com a empresa brasileira:

eu acho que precisa, achava que precisava de ir e ainda considero que precisa. Se a empresa quer ter uma atuação internacional, se tem mercados lá, é importante que se tenha uma presença local. Por que? Pra dar confiança pro seu cliente, pra ter um ponto de acesso local, pra estar mais perto do mercado, entender melhor, perceber como as coisas funcionam, ter melhores idéias sobre práticas, sobre tendências, sobre necessidades...Depois da minha ida, ai que eu achei mais ainda. (informante 1).

O café normalmente ele funciona com o broker. O que são os brokers? São os corretores, os intermediários, né? É muito raro você conhecer uma indústria de café por exemplo, e conseguir entrar nessa indústria, começar a vender café diretamente. Isso é muito raro, eles são muito desconfiados, com toda razão, nunca te viram, né, num sabem se você vai entregar o café pra eles, que eles compraram, então isso aí no mercado de café é uma coisa que ainda existe...Esses corretores ainda existem. Aí a gente dava exclusividade pra ele [broker da empresa na Itália] e ele representaria a [empresa] lá. Só que ele pediu que uma pessoa da família pra ir pra lá pra ajudar ele a desenvolver esse trabalho porque italiano é muito desconfiado....nunca tinha ouvido falar nessa empresa, a [empresa] tinha vendido café já na Itália, mas pra uns poucos torradores maiores, não, torradores não, pra deallers, deallers são aqueles que ainda vão repassar o café pros torradores. Então eu fui pra lá pra dar credibilidade nos negócios, mostrar a cara, falar sobre a empresa, quem que... quem são os donos da empresa, com que que a empresa trabalha, né?Então dar credibilidade mesmo, mostrar que eu tava lá...(informante 2).

A característica principal dos dois trechos acima é a maneira *enfática* com que foram ditos. O uso de expressões como “eu sempre achei e agora acho mais ainda”(que tem que ter alguém lá), “dar credibilidade mesmo” além da elaboração de perguntas para si mesmos, com as respectivas respostas na seqüência “Por que”? e “O que são brokers”, revela uma preocupação de ambos em fazerem-se entendidos, em destacar a relevância de suas presenças no exterior para entender o cliente e fazê-lo confiar na empresa brasileira. A presença do expatriado, portanto, *personifica* a empresa, criando um acesso local e uma identificação da “família”, no caso da empresa familiar a que se refere a informante 2. Contudo, ressalta-se que ambos os fragmentos citados anteriormente foram proferidos por executivos de multinacionais brasileiras, em início de seu processo de internacionalização, e ainda com um caminho longo pela frente em relação à conquista da credibilidade e confiança dos clientes internacionais.

O objetivo **treinamento técnico** também assume uma faceta diferente quando se olha do ponto de vista da estratégia como prática, em especial quando se considera multinacionais estrangeiras ou mesmo as brasileiras com atuação internacional maior. O que se espera é que as experiências dos treinamentos resultem em novas formas de olhar para as práticas na

empresa nacional, e que possam ser desenvolvidas novas habilidades em relação ao trabalho aqui desenvolvido, o que foi sintetizado como **desenvoltura e amadurecimento**:

A idéia é que eu fosse pra lá, pra ficar 6 meses, pra ter uma experiência no exterior, pra entender como é que funciona a [empresa] nos EUA, que é bem diferente daqui, pra melhorar o inglês, e além disso, você tem a chance de ir lá, ter experiências como é que eu vou falar isso, com maior profundidade, no sentido de volume. Aqui você tá num negócio, no negócio que eu estou agora, fatura 18 milhões de dólares, lá onde eu tava só a parte que eu que era responsável por reportar, fazer o plano orçamentário e tudo mais, era 37 milhões de dólares. Então lá as decisões têm uma exposição de risco maior, então a gente tá falando de um volume maior. (informante 5).

Você sai inseguro, volta extremamente solto. Com relação a quase todos os seus problemas que você enfrenta no dia-a-dia. Essa maturidade é impressionante o crescimento que o profissional tem, é...a soltura dele no desenvolvimento do trabalho no dia a dia, e a...digamos, a facilidade com que ele cresce em seu trabalho, tendo vivido principalmente (*umenta a entonação de voz*) **em países de primeiro mundo**, porque ali você vê como que as coisas acontecem, volta um pouco mais dono da situação, um pouco mais de...desenvoltura, ou às vezes até coisas que você conhecia, sabia, mas tinha um pouco de receio de aplicar no dia-a-dia, você volta já com uma segurança muito grande. Essa é uma das diferenças significativas que acontecem com os profissionais que são expatriados. Eles se sentem mais fortalecidos, até emocionalmente, mais internacionais, mais seguros de si, e ...é..., além de outras...outros ganhos como amadurecimento do idioma, conhecimento de outras culturas, de poder comparar o desempenho, né, você saber que você tá num país de terceiro mundo, mas não necessariamente **você** precisa ser de terceiro mundo, ter comportamentos de terceiro mundo, é...saber como são as coisas nesses países é bastante importante até pra poder se situar. Você poder conhecer, desenvolver e se soltar, toda sua capacidade, seu potencial. (informante 7).

No primeiro fragmento que ilustra esta idéia, fica claro que o trainee vai para a experiência no exterior para ‘perder o medo’, ou seja, tendo contato com algo ‘maior’ do que a realidade daqui, ele pode desenvolver a auto-confiança necessária para lidar com o que lhe assusta: uma profundidade maior, um risco maior, um volume maior. Já o informante 7, que está há mais tempo no mercado, há 28 anos na mesma empresa, atribui aos anos em que viveu no exterior parte da conquista da maturidade que tem hoje. Em “você vai inseguro, volta extremamente solto”, é possível vislumbrar nitidamente este ponto. Outra vez, o emprego de palavras e expressões relacionadas a “tamanho” aparecem ressaltadas, em especial nos trechos “facilidade com que ele cresce no seu trabalho”, “segurança muito grande”.

O uso das expressões “primeiro e terceiro” mundo também são colocadas antagonicamente, dando um sentido do que é de primeiro mundo amplia a visão do funcionamento idealizado das coisas. Isso garante a segurança, fortalecimento e desenvoltura ao profissional, a ponto de que possa sentir-se um membro deste “mundo”, mesmo quando volta a reabitar o seu “terceiro mundo”. O confrontar destes mundos, e a experiência no

melhor deles, faz com que o profissional que foi expatriado possa situar-se no lado positivo de cada um desses mundos, já que volta solto de sua experiência, creditando certo desprendimento em sua atitude em relação ao seu mundo – o terceiro.

A dimensão estratégica explorada de **resolver problemas** constitui-se, no dia-a-dia da experiência no exterior, uma manifestação do **comprometimento** com a empresa:

Eu tinha ido antes de eu ir morar lá. Eu fui lá, fiquei uns 15 dias, fiz uma viagem de ...lá, pra definir os documentos, como é que seria, tudo, e aí, mas e aí o que aconteceu? Eu fui na verdade esta viagem pra decidir se eu ia ou não. Só que o que que acontecia, na hora de visitar nosso cliente, o nosso trading já falava que eu estava indo pra morar lá. Eu fui (*umenta a entonação de voz*) **obrigada** a ir morar lá, eu não tive coragem de falar não. E tive que ficar, porque eu participava de todas as reuniões, de todas as visitas, eu escutava tudo que eles falavam pros clientes então eu tinha a responsabilidade de ficar lá de não voltar...Senão, o que os clientes iam pensar da empresa? (informante 2)

O que aprendi de mais importante nisso tudo foi uma grande coisa que se chama comprometimento. Comprometimento (*pausadamente*). Hoje na Europa as pessoas são mais comprometidas. Então, por exemplo, aqui na empresa, cheguei e já estou implantando, segurança, vamos dizer assim, respeito. É...porque às vezes as pessoas vão à Europa, vêem tudo e tal, mas é vivendo é que você sente.

E, então 6 meses, e de lá, o que interessante de todo esse programa que a gente ta falando é que a cada seis meses a gente ta num lugar diferente, num negócio diferente, e com uma equipe, além disso, uma equipe diferente, com um manager diferente. Então o que é legal é desenvolver essa flexibilidade de se adaptar. (informante 5).

Eu tinha uns ideais, de querer voltar, de querer dar a minha parte, a minha contribuição e tudo...mas não foi por falta de oportunidade não, viu?! Impressionante... teve um dia que o departamento me chamou lá, o chain do departamento, aquele cara que eu te falei né, aí...Ele queria me fazer uma proposta pra ficar por lá.(informante 11)

Seja por uma pressão emanante da situação a que foi exposto (“eu fui obrigada a ficar lá”), ou como um aprendizado que só se aprende “vivendo e sentindo”, a confrontação de realidades diferentes (lugar, negócio, equipe, manager) é um dos elementos que permite desenvolver este comprometimento: a realidade é apreendida ancorando-se numa *realidade-mãe*, a da empresa. O compromisso em voltar, por ideais, para dar a sua parte, é maior do que o convite lisonjeador de ficar. A empresa merece uma contrapartida, e por isso, não se pode desrespeitá-la, e muito menos deixar de atender às expectativas dos clientes dela que estão lá, senão, “o que eles iam pensar da empresa?”. Mais uma vez, verifica-se a *personificação* da empresa na pessoa que a representa no exterior.

Por fim, a participação do profissional expatriado nos **resultados estratégicos** possibilita comparar sua atuação em relação ao que foi **estrategicamente planejado**:

Bom, então são 2 anos de programa, 4 rotações, junto com essas experiências profissionais então, que são bastantes densas, porque você tem que chegar, entender o modelo de negócio e mostrar serviço, também tem um curso teórico que acompanha esse programa de trainee. E daí você tem seis meses, então basicamente você tem 2 meses pra se interar do negócio, entender o modelo de negócio, desenvolver um plano de ação, e implementar nos próximos dois meses, e colher o fruto nos últimos dois meses. E agora a última rotação, ela é aqui no Brasil, na parte de controladoria. Porque que eu tô contando tudo isso: pra você entender qual era a proposta, entendeu? (informante 5)

Aí nós começamos, participamos de feiras, de eventos, conseguimos um ou outro cliente lá, na verdade, teve um consultor também que ajudou a gente a buscar esses clientes, consultor lá dos EUA, que a gente encontrou lá e ele era especializado nesse negócio, de ajudar empresas a fazer negócios lá, e ajudou a gente a conseguir, um ou outro...Nós já tivemos nesse período mais de 10 clientes, já tivemos cliente que deu o cano, que não pagou, que a operação não deu certo, enfim...Problemas de aprendizado que nós tivemos nesse processo (informante 1).

E tentamos desenvolver esse trabalho lá, mas É um trabalho **muito** (*enfático*) complicado, nós conseguimos sucesso com poucos compradores. Eles não compram grande quantidade, e...é um trabalho muito complicado porque existem empresas muito grandes lá fora, brasileiras, que estão há 20 anos no mercado italiano, então...fornecem um café muito bom pra eles, eles...conhecem a empresa, conhecem o dono, conhecem há muito tempo, tem a confiança naquela empresa, então eles não costumam mudar. Italianos são muito profissionais, eles não costumam experimentar o que ‘eu não conheço’. Mas conseguimos abrir alguns negócios, lá. (informante 2).

Lá nos Estados Unidos foi praticamente assim, bem focado. Era um estágio nessa empresa, uma empresa de propósitos múltiplos, né. Mas a principal era geração de energia elétrica. Ela constrói barragens, é uma empresa muito parecida com a [empresa]...As barragens construídas que serviam não só pra gerar energia, mas também pra piscicultura, pra criação de piscicultura turismo, tudo. E eu fui mais pra ver o aproveitamento desses lagos para turismo. Então eu ficava lá primeiro na Usina, depois fazendo visitas a empresários, depois fazendo visitas às barragens em si, pra procurar, pra ver como é que era o desenvolvimento, conversava com o técnico do planejamento fazia planos lá, verificava no mapa qual era a melhor situação pra construir um parque, uma represa dessas ao lado dela, ou os problemas que dava, problemas de contenção, de terra, problemas de área, era órgão de governo, quais os órgãos a legislação que legisla...e tal. E ao mesmo tempo eu fui também contatar esse senhor também que vinha fazer o plano aqui. porque ele era o gerente de planejamento disso. Ele tava aposentado. E o presidente...o secretário aqui já o conhecia e disse: oh, conversa com ele lá, e eu conversei, e ele veio aqui ficou dois meses quase que por preço de banana, né. Aliás o que eu achei muito interessante, fez o plano tranqüilo, e por quase nada. (informante 10)

Os resultados estratégicos realmente são para ser “sentidos” aqui no Brasil. O que se espera é conquistar clientes e sua confiança, por mais complicado que isso possa ser (i2) e por maiores que sejam os problemas de aprendizado (i1). Metaforicamente, os frutos (i5) da experiência levam tempo para serem colhidos, e podem aparecer aqui na forma de reconhecimento por parte da empresa, ou até mesmo na contratação de um serviço a preço de banana (i11).

Pode-se perceber até aqui que enviar executivos para o exterior e posteriormente repatriá-los é uma prática que atende a vários objetivos declarados da empresa, como também, a alguns menos visíveis, que são percebidos pelo expatriado quando a situação é vivenciada no exterior. De um ponto de vista pessoal, mais de uma forma de capital podem estar envolvidas nesta prática que é a próxima categoria a ser analisada.

O quadro 3 a seguir sintetiza estas duas visões, que foram as subcategorias utilizadas para realização da análise subsequente.

Discurso estratégico tradicional	Elementos textuais da Estratégica como prática
Entender o mercado	Vivenciar, Sentir
Realizar contatos comerciais	Credibilidade e confiança para o cliente
Treinamento Técnico	Desenvoltura e maturidade
Resolver Problemas	Comprometimento
Planejamento Estratégico	Resultados Estratégicos
Internacionalização	Lógica da mudança

Quadro 3: Expatriação e Estratégia para a empresa
Fonte: Dados da pesquisa

4.2) Categoria 2 – Formas de capital

Aqui são analisadas as quatro formas de capital valorizadas no campo: Capital Econômico, Cultural, Social e Simbólico. É a posse de cada um destes tipos de capital que define a posição ocupada por cada um dos jogadores do jogo organizacional.

4.2.1) Capital Econômico

Na presente análise, o componente principal do capital que será analisado é a renda, pois não foi solicitado, e nem mencionado diretamente pelos informantes aspectos aprofundados em relação a este assunto. Em algumas entrevistas, alguma referência foi feita sobre a condição econômica da família de origem e, portanto, este é o único aspecto que será

considerado aqui, além da renda. Os temas comuns verificados em relação a este ponto foram **prestação de contas, promessas, controle, melhoria de vida e preocupação com o futuro.**

A estadia no exterior acarreta em custos adicionais para o expatriado, nem sempre cobertos pelo salário ou benefícios adicionais que irá receber. Embora três dos informantes (01, 03,06) tenham combinado com a empresa uma **diária de viagem**, que é vista como um aspecto positivo, algum controle era requerido pela empresa, que exigia uma **prestação de contas** detalhada, até ser convencida da vantagem da diária:

Mas , depois de um mês, 25 dias nesse hotel, aí eu fiz uma planilhazinha pro meu chefe, fiz um orçamento de aluguel lá e mostrei pro meu chefe que era mais vantajoso eu alugar um apartamento do que ficar num hotel. Aí negocieei o valor de uma diária e aluguel do apartamento. (informante 3)

Aí a empresa me pagava o valor de uma diária de viagem negociado também, porque eu estava indo com a família, nós fizemos um levantamento, apresentei, apresentei, e tudo bem. Daí a empresa pagava todas as despesas lá de casa, escritório, utilities, foi dessa maneira. (informante 1).

Até em termos financeiros, é mais ou menos igual, tem alguns benefícios, que a própria empresa combina com a equipe, de dar uma diária de alimentação, que acaba sendo suficiente. E paga também toda a hospedagem, transporte, então você não tem despesa praticamente nenhuma. Alimentação, salário é totalmente seu, e ainda tem uma ajuda que é mais que suficiente, acaba sobrando, você gasta durante fim de semana. (informante 6).

Este valor recebido é ao mesmo tempo “suficiente” e “mais que suficiente”, pois ainda sobra para os passeios de fim de semana. O combinado é que não haverá praticamente nenhuma despesa, pois a empresa pagará todas. Entretanto, “na prática”, não parece sem bem assim:

Não tive, nem...eu sabia também que eu iria voltar. Então não tinha nenhum...Na prática eu acabei gastando dinheiro meu, quer dizer, eu tinha dois carros aqui, acabei vendendo 1, porque você tem uma série de despesas de movimentação, você chega lá, a empresa alugou o apartamento, teoricamente teria que estar mobiliado, mas não achei, mas aí aluguei os principais móveis, com as principais coisas, lá, mas aí ah, Meu Deus, agora precisa do abajour, aqui, ah, abridor de lata, ah, tapete pra num sei onde, e agora, lalalaln...Aí precisa de vassoura, precisa de faca (o negócio mais caro que existe nos EUA é faca. Faca de cozinha? O treco mais caro que eu já vi nos EUA.)limpador, aspirador, eu gastei um dinheiro importante com essas coisas, com essa montagem e acabei, como eu não ia usar carro aqui, vendi os 2 e acabei comprando lá, o valor é pequeno mas o seguro é caro, e daí depois voltei correndo e não deu tempo nem de vender as coisas lá e tal, e acabei investindo, gastando dinheiro meu pra essas coisas, mas sabendo que, também comprei muita coisa, trouxe muita coisa, viajei demais lá, bastante, então foi um investimento que, do ponto de vista financeiro, não tive benefícios, foi desde o início sabia que não teria, mas nessa segunda fase se eu for e aí eu vou numa modalidade diferente, aí eu vou ser contratado por esta subsidiária lá nos EUA, e aí com valor de mercado lá. E aí fecha meu contrato de trabalho aqui e começo lá. (informante 1).

A contradição marca o discurso deste informante. Nas frases iniciais, por duas vezes ele inicia uma frase parecendo querer dizer que não teria gasto nenhum dinheiro “seu” (Não tive nenhum...; Então não tinha nenhum...). Entretanto, apesar de uma resistência inicial em comentar sobre este ponto, ou querer acreditar e transmitir esta idéia, o uso da expressão “na prática”, parece indicar que apesar de ser tudo “negociado”, verificou-se uma situação diferente daquela previamente estabelecida. Na seqüência, aparece a expressão “teoricamente teria que estar...mas”, corroborando com a apreensão de uma idéia contraditória transmitida. Por mais que o que ele chama de “utilities” ou utilidades domésticas (abajour, vassoura, faca, abridor de lata) fossem “coisas” aparentemente irrelevantes, ele acabou gastando um dinheiro importante com isso. Porém, logo de início, após as pausas, certa *concessão* é feita, pois ele já “sabia que ia voltar”. Há ainda uma relação de troca entre o que é “daqui” e o que é de “lá”: primeiro vendeu um carro aqui, depois vendeu os dois, que aqui é caro, mas lá é barato. O seguro é que é caro. A fala conclusiva remete novamente ao que foi negociado (“eu não tive benefícios, desde o início eu sabia que não teria”), mas avança no tempo para o caso de uma nova expatriação, e aí sim, a promessa de receber em moeda local, no valor de mercado “de lá”.

A **promessa** não cumprida também pode ser verificada num trecho da narração do informante da empresa familiar:

Olha, na verdade quando eu fui pra lá, era pra eu ter um salário. Eu nunca recebi! Só foi os custos. Só os custos, que também eram muito altos. Mas também nunca me faltou nada, eu tinha dinheiro a vontade pra fazer o que eu quisesse...(informante 2).

Mais uma vez, a contradição é evidenciada. O uso de “na verdade”, e “era pra eu ter” mostra que há uma situação diferente da que era esperada. E, novamente, também há uma concessão, uma espécie de “desconto”, já que os “custos” eram altos, e afinal, o dinheiro que lhe paga é o seu mesmo, pois é de sua família. E por isso também, apesar de não receber, nada lhe faltava, para fazer o que quer que fosse. O “paitrocínio” estava garantido, mesmo que não fosse gasto todo aquele que seria “seu” salário, pressupunha-se que os custos de fazer o “que quisesse” eram maiores.

Na multinacional estrangeira, o **controle** em relação ao fator financeiro é maior, incluindo, em um dos casos, um contrato que previa pagamento de uma multa caso o funcionário desistisse de seu trabalho na empresa, enquanto estivesse no exterior:

Bom, aí vem toda uma parte da empresa também, da política pra expatriado. Infelizmente eu não posso passar isso pra você, mas tudo o que...tem lá todo o seu pacote de benefício, e seus deveres, então eu tive que assinar uma declaração, um contrato, que se caso eu desistisse de trabalhar pra [empresa] nesses 6 meses, eu teria que voltar pro Brasil, ou ficar lá, eu teria que reembolsar todas as despesas que a [empresa] me pagou, com uma multa de 50%. Então fizeram um contrato, que eu tinha que...ou seja, eles estavam investindo em mim, porém, se eu desse pra trás, eu ia ter que pagar ainda com multa, entendeu. Se isso é legal, eu não faço idéia. Mas fizeram eu assinar esse negócio. (informante 5).

Há nesta relação empresa-expatriado uma série de deveres e obrigações a serem cumpridos, por ambas as partes, um compromisso firmado e garantido contratualmente. Uma das exigências é o sigilo em relação ao pacote de benefícios. A assinatura do contrato, apesar de desconhecer a legalidade do mesmo é uma forma de garantir que não vai “dar pra trás”, e até mesmo agradecer pelo “investimento” que é feito no empregado.

O sentimento de **melhoria de vida** é percebida na fala deste informante:

Aí negociei o valor de uma diária e aluguel do apartamento, um apartamentinho dois quartos, sala pequenininha na Inglaterra, numa área muito boa, e aí sim...E aí a gente comia muito bem, e aí a gente ia no supermercado, a gente tinha um allowance, que é uma diária, de 35 libras, na época, que foi naquela época da alta do dólar, que foi 2002, uma libra era 6 reais, você olha, 1 libra, vezes 6, vai dar quase 220 reais é muito bom por dia. Só que na Inglaterra não...Uma berinjela, sabe o que que é uma?...berinjela na Inglaterra é uma libra e meia...Uma berinjela...O que tinha de mais barato lá era um saquinho de 1 pound, 0,5 Kg, de maçã nacional...Porque maçã nacional, não é inglesa não, é maçã brasileira. A gente comprava, um pacote por 0,99 centavos de libra, isso era o que tinha de mais barato. Então, as 35 libras por dia, a gente ia no supermercado, fazia uma compra de 120 libra, comprava vinho, comprava um monte de shitake, salmão, etc e tal...passava a semana bem! Enchemos uma gaveta do armário lá de rolha, a gente ia guardando as rolhas e quase viramos alcoólatra (risos), nessa vida de casa... mas,...nesse ponto a gente se divertiu muito porque a gente curtia essa parte. (informante 3).

Dois aspectos chamam a atenção em relação a este fragmento: o nível de detalhamento das informações, e as comparações realizadas. O uso da expressão “aí sim”, com uma entonação mais forte do resto da fala, dá a este trecho um caráter de *satisfação*, de contentamento por ter chegado a uma situação desejada. Ainda que fosse um “apartamentinho”, era vantajoso morar lá. Apesar do preço “absurdo” de coisas banais como berinjela e maçã, ele tinha como pagar. O consumo de produtos mais “sofisticados” também era permitido: beber vinho tornou-se uma diversão, que merecia ficar marcada (“enchemos uma gaveta de rolhas”).

Especificamente sobre este informante, cabe aqui uma colocação feita pelo mesmo em relação à sua família de origem. Este ponto de sua fala sobre a infância pode ajudar a entender melhor esta relação com o dinheiro recebido e gasto no exterior:

Nós éramos 5 irmãos morando num apartamento em Belo Horizonte, que meu pai pagava financiado no BNH, que tinha mês que não dava pra pagar o financiamento. Então era uma vida regrada. Em Carmo meu pai tem, a gente tinha fama, ah...você são pão-duro. Ah, mas tinha 9 filhos, sustentar nove filhos em Belo Horizonte, é uma vida...entendeu, extremamente regrada. (informante 3).

A vida “regrada”, em termos de recursos financeiros dá a este informante um forte senso de valorizar o que se tem, e de buscar o que se quer conseguir. O personagem “pão-duro”, que caracteriza toda sua família, soa como *orgulho*, pois como fica claro no trecho anterior, a realidade foi difícil, mas a temporada no exterior pode dar um direcionamento do que seja **melhorar de vida**.

A expectativa é que esta melhoria se reflita também aqui no Brasil, que é onde se tem a casa própria, o que soa claro e óbvio, como uma condição natural da vida, na medida em que se progride no trabalho:

A partir daí, apesar que eu fui mudando, claro, a gente vai melhorando as condições, esta é a vida, né...Eu fui melhorando também meus habitats, eu fui melhorando as condições. Eu morava em apartamento, depois em casa... (informante 4).

O sentido de progressão pode muito bem ser ilustrado pelas palavras dos informantes: “hotel”, “apartamentinho”, “apartamento”, “casa”, como que em uma escala de poder por merecer.

A dimensão de **futuro** também é associada a este aspecto de progressão, com limites e metas bem definidos:

Primeiro quando eu saí do Brasil eu saí com o objetivo de ficar dois anos. Não, meu limite mínimo são dois anos. Obviamente, dada às limitações. E daí, depois disso eu estabeleci um limite financeiro. Não, eu vou ficar até conseguir tanto. Então primeiro eu cumpri os dois anos, depois o limite financeiro, e depois foi até quando eu agüentar. Aí eu acabei vindo em janeiro mesmo. (informante 8)

Na realidade o seguinte, a empresa que eu tenho hoje podemos separá-la de toda a minha vida profissional porque eu me formei em 80, e já trabalhava em uma grande empresa e já trabalhava na área de parte técnica de construções de hidroelétricas, e eu já tinha um plano de ação, na realidade era uma meta, que assim que eu conseguisse algum dinheiro, alguma economia, que eu mudaria pra outra área, em outro setor, que é diferente daquele que eu exerço. Por quê? Como nós vivemos num país que é muito inconstante, né, a gente nunca tem certeza de nada, nem o que vai acontecer nesse país amanhã, a gente tem que se resguardar. Então eu tinha já como

meta atuar em outra área. Mas isso na realidade só veio a acontecer 15 anos depois. Foi em 95, onde eu já tinha uma condição financeira melhor, e eu resolvi, junto com meu irmão, montar uma empresa e essa empresa ta bem até hoje, onde eu estou no momento. (informante 4)

Para estes dois informantes, viver no exterior representava uma oportunidade de garantir o futuro, uma forma de cumprir metas e objetivos bem claros, no caso do i8 (“conseguir tanto”), e imprecisos (“conseguisse algum dinheiro”), como no caso do i4, mas que assegurassem a possibilidade de uma nova vida profissional, que “se separa” de toda a experiência anterior. A incerteza com relação ao futuro no país é um dos motivos de querer “separar”, de querer atuar em outra área, iniciando um novo negócio, que era o objetivo desde que começou sua trajetória, o que veio a se concretizar 15 anos depois. Alcançado o objetivo econômico, o limite é a própria resistência (“até quando eu agüentar”). A reflexividade do informante 4 (“Por quê”?) possibilitou sua perseverança, levando 15 anos para que seu plano de ação fosse plenamente colocado em prática.

4.2.2) Capital Cultural

O capital cultural foi percebido de duas formas: em estado incorporado e institucionalizado. Nenhum dos informantes mencionou algum capital objetivo, sendo este, portanto, desconsiderado desta análise. Em relação ao tema idioma, este será analisado em um item à parte, pois aparece ora como capital institucionalizado, ora incorporado.

a) Capital incorporado

Em relação ao capital cultural incorporado, os temas principais que apareceram dizem respeito à realização de **experiência anterior** em países estrangeiros; **família de origem**; **gosto por música e comida estrangeiras**; **percepção das diferenças culturais**.

Ter passado por uma experiência prévia no exterior, serve como um *teste* para a expatriação. O uso de expressões como “temporário”, “o que que eu vou fazer da vida”, “eu fui pra decidir se ia ou não” mostram este caráter de testabilidade atribuído à viagem ao

exterior, conforme trechos retirados das falas dos informantes 1, 2, 3, 5 e 6, que ilustram esta visão compartilhada pelos mesmos:

Antes, eu já tinha ido a trabalho, né, mas assim...Temporário. Uma semana, duas semanas...Feiras, Congressos, Treinamentos...Nada longo assim, não. Não passei dessas coisas, não dava pra dizer que tinha alguma experiência... (informante 1)

Já, eu já tinha ido aos EUA a passeio duas vezes antes, e... eu já tinha ido a Suécia, eu já tinha até apresentado um trabalho na Holanda em inglês.(informante 3)

Entrei na empresa no começo de 2006, antes disso eu estava no Canadá. Aquele estresse de final de faculdade, o que que eu vou fazer da vida...Quero fazer trainee, pra ir ser executivo, ah tá, mas preciso do inglês...Então vamos correr atrás do inglês, certo? Aí eu fui pro Canadá e voltei em agosto pra prestar os trainees (informante 5).

Eu tinha ido antes de eu ir morar eu tinha ido lá, eu fui lá,, fiquei lá uns 15 dias, fiz uma viagem de ...lá, pra definir os documentos, como é que seria, tudo, e aí, mas e aí o que aconteceu? Eu fui na verdade esta viagem pra decidir se eu ia ou não. (informante 2).

No caso do informante 3, que foi o que mais tempo ficou no exterior, tendo percorrido 8 países, apesar de declarar que agora, após 20 anos alternando períodos no Brasil e em outros países, resolveu dedicar-se ao “projeto pessoal”, que é sua própria empresa, dá uma dica de quanto está balanceado em relação a esta decisão, pois, sendo de **família de origem árabe**, ser nômade é algo que está “no sangue”:

(Risos)...mas o [sobrenome] é de origem libanesa, meus avôs são libaneses. E o libanês é,.. o árabe, ele é um nômade por natureza, isso ta no sangue, e eu não fugi à regra. Meu avô na verdade foi quem veio de lá, mas meu pai já nasceu no Brasil. (informante 3).

O tom de brincadeira com o qual inicia esta afirmação é atribuído ao fato de ter sido questionado pelo entrevistador se iria realmente ficar no Brasil nos próximos anos. Apesar de já estar há mais de um ano de volta, e apenas há 2 meses “desligado” da empresa na qual era funcionário, seu espírito “nômade por natureza” ainda se sente pronto para assumir novas tarefas lá fora:

Ontem mesmo eles me mandaram um e-mail, e a gente sabe, eles fazem isso com prazer. Então eu acho que é isso, é que faz com que a gente tenha uma boa...uma... dizer assim, fugiu a palavra agora...quer dizer, que eu fique bem...to bem...**tô bem na fita**...Então eu estou bem na fita com as empresas, mas claro, se eu precisar amanhã, com certeza.(informante 3).

Apesar do desligamento, os vínculos estão de certa forma, mantidos. Como ele garantiu uma boa “imagem” com a última organização, lhe faltam até palavras para assumir que está *prontinho* para uma nova viagem. É como se seu nome venha a ser sempre lembrado quando precisar de algum “nômade” para um novo projeto (“estou bem na fita”).

Nem todos os informantes pareceram sentir-se confortáveis em revelar passagens de seu contato com a outra cultura em relação à vida particular – alimentação, lazer, música. Evidentemente, este é um assunto muito peculiar de cada um, mas mesmo assim, em algumas das narrações em que foi mencionado, nota-se uma riqueza de detalhes que dá conta de apreender a forma como este capital é incorporado, ou não, pelo expatriado e sua família (esposa e filhos):

Imagina um shopping: você tem um quiosque dum ali, outro ali de outro, mas era a maioria comida japonesa. E tinham comidas variadas, mas a comida japonesa é muito saborosa. Mas tinha comida chinesa também, né. E tinha um que era de comida italiana. Na realidade não era ‘comida’, era macarrão. Normalmente era espaguete, e aí você tinha ou almôndega, ou camarão ou com salmão ou com algum outro molho ali. Enfim, então tinha esse restaurante, e então a gente acabou comendo muita comida misturada ali, e bastante comida japonesa. E na prática a gente buscava seguir ali os nossos padrões: a gente fazia arroz em casa, quando dava pra fazer, a [nome da esposa] achou um arroz que era mais fácil de fazer, igual mais ou menos aqui, e nem eu nem ela somos muito afeitos a cozinhar, a cozinhar. Então a gente fazia outra coisa. Mas aí também logo que a gente foi aprendendo a gente achava os supermercados, os lugares, as mercearias que vendiam os produtos brasileiros. Então você achava de tudo. Ah, no, to com vontade de comer pastel agora, ou coxinha. Ah, vai lá no Jorge que você achava, lá tinha coxinha, pastel brasileiro. Ah, no outro supermercado lá tinha picanha, tinha...exatamente porque na região ali tinha muito brasileiro. Ah, aí comprava picanha, aí dava pra fazer no boiller, né...É...enfim, leite condensado, porque lá é difícil de achar leite condensado, alguns produtos que assim, não acha assim que nem no Brasil. Panela de pressão, no!, não acha panela de pressão de jeito nenhum. Não sei nem se é proibido lá, mas depois eu fiquei pensando, porque panela de pressão, esses ‘treco’ explode, deve ser por isso. Mas aí no supermercado lá achava panela de pressão, chocolate, guaraná, entendeu...Então quando dava saudade dessas coisas assim a gente tinha acesso. Não tinha problema nenhum nesse sentido. (informante 1)

Nota-se que havia uma preferência por seguir os padrões brasileiros lá. Embora tenham freqüentado esse “shopping” de comida estrangeira, a preferência é por comidas comuns também aqui no Brasil, como a japonesa, a italiana e a chinesa. Mesmo a comida feita em casa tinha alimentos tipicamente apreciados pelo paladar tupiniquim: arroz, picanha, guaraná, leite condensado, coxinha. O consumo destes produtos era também uma forma de amenizar a saudade do Brasil.

Por outro lado, o contato com outros sabores é apontado como uma das formas de compreender **diferenças culturais**, sem que se tenha que incorporar este elemento cultural. O

convívio com estrangeiros, que também estavam como expatriados no país, era uma forma de aumentar as possibilidades de conhecimento do novo:

Esse sujeito ele é executivo do HSBC então eles também são cidadãos do mundo, aí, né. Lá eles também têm essa cultura. Mas isso tudo é questão, até assim de ter esse convívio, esta troca de experiência, de entrar na casa e tirar o sapato, né, deixa o sapato de fora...Então são essas diferenças culturais, né. Apesar de que a gente, eles, não são, eles não têm aquela religião dos turbantes, são assim...aparentemente normais. Se você os visse não é aquela coisa, aquele perfil do indiano típico que a gente normalmente tem. E, mas tinha aquela coisa, então ia na casa, tirava o sapato pra entrar, ia lá em casa a gente não tirava o sapato, então tem essas coisas de choque cultural, mas a gente fazia essas coisas exatamente pra ter essa coisa justamente dessa troca cultural, de aprender, de novos sabores, né. A [esposa], minha esposa ela gosta muito de comida condimentada, então ela adorava essas coisas lá. (informante 1).

Verifica-se até um “esforço” de conhecer estes estrangeiros, pessoas que estavam passando por situações semelhantes, como moradores de uma pátria distinta. A esposa, como anteriormente mencionado, é uma figura essencial nesta troca de experiências culturais:

E a [esposa] era igual criança quando ia ao supermercado, aí chega: Ah, eu quero comer isso, ah, eu quero ir...Ela aproveitou demais...eu me realizava através dela. Bom, então vamos lá, e ela fez umas amigas também, que estavam na mesma situação que ela. Tinha uma japonesa e uma alemã, que os maridos eram...o marido da alemã era pesquisador, era um médico, que foi lá fazer doutorado, e o marido da outra japonesa, era um executivo da Sony. Resumindo: as duas não tinham nada pra fazer o dia inteiro, assim como a [esposa]. E moravam no mesmo condomínio que a gente. Então elas faziam um monte de coisa: ia na academia, piscina, lá no prédio tinha jacuzzi também, então elas aproveitaram pra caramba. Os “bobão” trabalhando e elas fazendo compras, e foi bem bacana. (informante 5)

Neste caso, as experiências culturais da esposa são um meio até de “realização” para o informante, que se vê como um “bobão” em ficar trabalhando, mas mesmo assim achar “bacana” a esposa realizar estas trocas culturais.

O gosto por música também aparece como uma dimensão a ser compreendida sobre a cultura do país:

Mas independente disso, eu tive em lugares ótimos, conheci lugares maravilhosos, sempre participei muito dali, eu gosto muito de conhecer a cultura do país, eu gosto muito de música. Mesmo na Argentina, eu ia muito pros bares, tocava muito nos bares, tinha muito contato com as pessoas, em Portugal a mesma coisa, então eu sempre procurei respeitar ou seja, eu procurei me adaptar ao país e não o país se adaptar à minha forma de viver, você tá entendendo...Tipo de comida, claro, quantos destes lugares todos não tinha, um feijão, uma carne boa, às vezes você é obrigado a comer em certas situações difíceis, que não vale a pena te comentar, porque são situações delicadas, e vai te dar um nojo, mas são situações complicadas, quer dizer, que até agora na Argélia eu passei, quer dizer, às vezes você é obrigado a comer coisas que você está vendo que não tem um tratamento legal, e quer dizer, você tem

que comer porque senão você pode criar um mal-estar perante as pessoas e eles tinham te convidado pra comer. (informante 4)

Na primeira oportunidade que ela [esposa] viajou comigo foi na Venezuela, ela teve a oportunidade de estudar um pouco de música, mas na profissão dela ela nunca exerceu. (informante 7).

Até mesmo os sentidos atribuídos às músicas em manifestações oficiais oferecem um padrão de comparação entre brasileiros e estrangeiros:

Agora, um ponto que é importante. É muito a sua postura, dentro daquela sua neutralidade, de você, tomar cuidado com isso...É...eu fui num jogo de beisebol, a empresa tinha um espaço no camarote do estádio de San Diego, então me sortearam entre os funcionários e eu fui sorteado junto com uma outra menina, que era assistente de marketing, e ela foi com o marido dela, e eu fui com minha esposa. Bom, chegou lá, eu nunca tinha visto isso...Ah...tinha uma área reservada, grande, e ninguém entrava e tava sem ninguém. Aí no meio do jogo...San Diego, é uma base, a principal base naval dos EUA, todos os aviões, os porta-aviões saem de San Diego, porque já está no Pacífico, e aquela coisa toda. Então, chegou o pessoal militar, ocupou, foi pra'quela área, e aí pararam o jogo, começaram a cantar uma música em saudação aos militares, todo o Estádio se levantou, cantou a música, parecia que estavam cantando o hino nacional, aplaudiu, e olhei aquilo e pensei...nossa que que é isso... no Brasil se entrasse em bando ia vaiando, né...Era o contrário. Parecia que tinha chegado um astro POP..Aí, eu falei, nossa, e ela é, os militares, a gente tem que apoiar o nosso exército, e tudo mais, aí eu falei, nossa, interessante. Aí antes de falar qualquer coisa, eu falei pra ela, ah, tem alguém na sua família do exército? Aí o irmão dela tava no Iraque, o pai tinha sido combatente no Vietnã, coisa do tipo, aí quer dizer, pra ela é uma coisa muito importante. Aí eu virei pra ela e falei assim: no Brasil é uma coisa muito diferente, porque teve a ditadura militar, então os militares não são muito populares não. Eles já são muito orientados para a guerra. Tanto das pessoas apoiarem, quanto nas empresas. (informante 5)

O que é mais interessante nesta passagem é a postura assumida pelo informante: entender para respeitar. Ele assume sua neutralidade, essencial para se compreender com os olhos de quem está ali de passagem, e que viveu em seu país uma realidade completamente diferente em relação ao grupo militar do qual trata sua narrativa. Sua tônica é buscar, antes de criticar, conhecer o significado daquela manifestação dentro do contexto em que ela ocorre, que faz parte da história do país, o que aparenta certa tolerância em relação às diferenças culturais. O reconhecimento de que a guerra é um elemento presente na cultura do país corrobora com essa interpretação.

Detalhes do cotidiano do país em que estava também eram percebidos com certa “normalidade” pelo informante 8, apesar de estar em um país “exótico”, como ele mesmo define os Emirados Árabes. Em parte, era o contato com estrangeiros de toda parte do mundo que lhe causava esta impressão:

Mas de fato, a empresa, está presente em mais de 80 países e com empregados com mais de 180 nacionalidades. Então por exemplo, das vezes que eu cheguei a morar lá, nestes lugares onde a gente morava eu alugava apartamento normalmente em 3 quartos, cada quarto pra um engenheiro, nesses três anos, né, três anos e sete meses que e fiquei lá, eu não acho que eu tive nunca, to até tentando me lembrar agora, mas eu acho que eu não tive colegas de apartamento de nacionalidades iguais. Nós éramos sempre os três de nacionalidades distintas. Então, nesse sentido foi muito bom em termos de conhecimento de cultura, e tolerância a culturas diferentes e jeito do pessoal, então you acaba aprendendo a conviver, até ser um pouco mais tolerante com você mesmo, num sentido assim, que aprende a se conhecer melhor e os outros também. (informante 8).

O conhecimento do outro aumenta o auto-conhecimento e a tolerância em conviver com as diferenças, que de fato existem, mas mais uma vez, fica claro que é importante conhecer para respeitar.

b) Capital institucionalizado

Cursos no exterior e cursos no Brasil são os dois temas considerados na análise do capital institucionalizado. A realização de cursos no exterior foi um dos principais motivos de viagens ao exterior antes da expatriação, e em três casos, foi o motivo da permanência por um período maior no país. Cursos realizados aqui no Brasil também foram decisivos para a proposta de ir para o exterior.

Para três dos informantes, foi o fato de estar vinculado a alguma instituição de ensino aqui no Brasil determinante para a expatriação:

Então, na verdade essa empresa é uma empresa que costuma recrutar bastante lá na faculdade, tanto que eu tinha vontade de entrar nela desde a primeira vez que eu ouvi falar, que foi no final do meu primeiro ano, que é quando você começa a ver os veteranos arrumando emprego, e tudo, chamou muito minha atenção, tinha muita gente indo pra esta empresa. E um dos atrativos principais dela era eu poder ter uma carreira no exterior que eu nunca...Eu até brinco com o pessoal, né, que antes de eu entrar na [empresa], é uma empresa francesa, e antes de eu entrar lá eu nunca tinha ido nem no Paraguai, então eu não tinha experiência nenhuma no exterior, né.(informante 8).

Desde o meu segundo ano na graduação lá na UFMG eu defini que eu seria o primeiro aluno do curso de economia a ir para o exterior fazer o doutorado no exterior. Aí eu fui fazendo de tudo que sabia que seria necessário para que chegasse ao final da graduação e pudesse ir fazer meu PHD lá nos EUA. E naquela época ainda tinha as bolsas da USaid, que foi a que eu consegui para estudar e poder ficar lá durante aqueles 4 anos. (informante 11).

E, eu fiz vários cursos, quer dizer, o curso mais...fiz vários, fiz alguns estágios no City Bank lá em Londres, fiz vários cursos...O curso mais relevante que eu fiz foi

um que a Fundação Dom Cabral é que promove junto com o INSEAD. É um curso muito interessante. São 20 pessoas só, e só executivos de empresas. No meu caso minha turma tinha mesmo...da área pública, só eu. O resto mesmo de empresa privada. Então era da Volks, da Sadia, da Ford, da Varig, e é uma experiência muito interessante, que era um curso de estratégia. Então você tinha várias disciplinas, né. (informante 9).

Há nos dois primeiros casos um interesse claramente manifestado em “atender” aos requisitos necessários para que a experiência no exterior pudesse ser realizada, como uma paixão à primeira vista (“desde a primeira vez que ouvi falar”; “eu queria ser o primeiro”). O uso de palavras como “atrativos” e “relevantes” ampliam a importância da carreira no exterior para os informantes em questão. É como se tivessem sido “os escolhidos” para fazer parte de um seleto grupo que merece uma bolsa, merece uma experiência fora, merece estar entre um grupo de executivos de grandes empresas.

Em outros casos, a realização de **cursos no exterior** é parte natural do trabalho aqui realizado, o que faz a experiência parecer menos importante, até que seja reconhecida em uma fase posterior, o que lhe confere um significado maior, conforme análise posterior do capital simbólico. De todo modo, a realização dos cursos no exterior, por determinação da empresa ou por livre e espontânea ‘vontade’ abre portas para novas experiências:

Eu já tinha ido ao exterior antes a passeio e a estudo. Eu estudei nos EUA, eu fiz um curso de extensão. Sou economista, tenho pós-graduação em marketing e fiz este curso de extensão em negócios internacionais. Eu já...eu já trabalhei na área de comércio exterior antes, e trabalhei na Itália também por um tempo, mas mais temporário mesmo. Agora, como experiência de morar e trabalhar mesmo foi essa pela [empresa].(informante 6).

Então é um curso de finanças, divididos em 4 módulos, e você tem que ter uma performance mínima de 80% senão você está fora do programa e conseqüentemente fora da empresa. A carga horária é de cerca de 800h, o que é maior que os MBAs que a gente tem no Brasil. Eu podia ficar falando horas sobre isso. Mas a grande diferença é que você tem seu curso teórico, inicialmente é o trainee mais um professor, e você vai discutir esses assuntos, fazer a prova...E o legal é que esse cara é um alto executivo da empresa, por exemplo, meus professores foi o CFO de corporate da AL, o segundo foi o CFO de energy pra AL, e o terceiro foi o CFO global de healthcare, lá nos EUA. (informante 5).

Há um sentido de progressividade implícito na narração das experiências anteriores do informante 6. Primeiro um curso aparentemente sem importância em negócios internacionais, que lhe abre as portas para trabalhar na área de comércio exterior, e depois em uma multinacional italiana, ainda que temporariamente, e aí sim, a experiência mais completa, de “morar e trabalhar mesmo”. Para o informante 5, o curso assume uma importância maior por

ser ‘personalizado’; além da parte teórica, que por si só já ‘vale mais’ do que um MBA no Brasil, ainda há um contato direto com um executivo mais alto da empresa, que garante uma exibição de seu ‘talento’.

c) Idioma

O idioma foi unanimemente citado pelos entrevistados, tanto como capital institucionalizado quanto incorporado. O que se verificou, na maioria das vezes, é que ele pode até ser institucionalizado, certificado por alguma instituição avaliadora, ou curso de formação. Mas é com a comunicação diária em outra língua que a mesma será incorporada. Isso é facilitado, em alguns casos, por uma habilidade adquirida do expatriado em aprender novas línguas, e em outros, pelo próprio gosto pessoal. Os temas recorrentes foram **autodidata, termos técnicos, dificuldades.**

No caso do informante 10 o aprendizado de idiomas é algo que está incorporado “desde pequeno”, como uma “mania”. Nota-se que ele aprendeu o inglês praticamente como autodidata, e foi com o exercício freqüente no período em que esteve nos EUA que conseguiu a fluência, e parece ter tomado ainda mais gosto pela língua. Como ele se declara com pouca disciplina, foi com esta experiência, quando de fato “precisou”, que aprendeu mesmo. E depois disso, já aprendeu sozinho outros idiomas, como italiano e espanhol.

É, eu sempre tive uma mania, num sei... mas era inclinado a falar inglês desde pequeno, mas nunca fiz curso, assim, regular, só na escola, mas na escola a gente não aprende direito, e eu sempre lia muito, só que o coloquial, essa coisa assim eu não exercitava, então eu tinha facilidade pra falar, mas num tinha fluência, né, e coisa e tal. Agora, nos EUA, como eu tava sozinho lá eu tinha que exercitar, eu exercitei bastante. Mas mesmo assim, né, eu por exemplo, melhorei muito meu inglês fazendo curso à distância. Quer dizer, eu nunca tive disciplina, mas eu melhorei demais assim. Quer dizer, bom, a experiência maior que eu tive foi essa. Mas inglês eu falo, italiano eu falo sem problema, espanhol... (informante 10).

A facilidade de aprendizado também foi declarada por i2 e i4. O primeiro chegou à Itália sem saber falar “nada”. Entretanto, com o domínio da língua inglesa, falar outro idioma tornou-se mais fácil, e também como auto-didata (“pegava uma palavrinha aqui, outra ali”; “comprei uma gramática”; “estudava muito em casa”).

Quando cheguei à Itália, não falava nada, não falava nada. Só que eu já falava inglês, e eu acho que a partir do momento que você aprende uma língua, a terceira

vem muito rápido, e eu aprendi a...eu entendia muito bem, com um mês eu já entendia muito bem, mas muita coisa, uma palavrinha aqui, outra ali, estudava muito em casa, comprei um livro de gramática, estudava muito em casa, lia em casa. (informante 2).

Na realidade você sabe muito bem hoje as coisas são diferentes, mas na minha época a gente tinha era inglês de colégio ou você tinha que fazer curso particular. Como eu vivia fora era muito difícil fazer um curso. Mas o inglês me dou bem, não tenho nenhum problema, até porque quando, desde quando eu fui pro Iraque eu tive que aprender realmente inglês, e depois, pra América do Sul, o espanhol, já é um pouco mais fácil, não tão fácil quanto os outros pensam, mas pela vivência e pelos anos também não tive problema. Como não tenho até hoje, né, com o espanhol...falo, ouço, leio e escrevo sem problemas. Já o inglês falo, escrever já tenho um pouquinho de dificuldade, porque deixei tanto de exercitar, mas não tenho problema nenhum com a língua não, qualquer lugar eu me viro. E com o francês eu nunca tinha estudado francês na minha vida, mas quando nos arrumamos, era um monte de pessoas também, que nós fomos pra Argélia, é...enquanto nós estávamos preparando a parte de documentos, a parte de projetos, e não a obra propriamente dita, então nós fizemos lá uma imersão de francês, então, quer dizer, já domino um pouco a língua, sem problema. Claro, pra escrever é muito difícil...escrevo, erro muito, mas pra falar também erro, mas tem problema não, me faço entender, me comunico. (informante 4).

Há certa ambigüidade na expressão “domino um pouco...sem problema”. Na verdade, o informante parece querer dizer, e realmente o diz no final do período, que o importante pra ele é “fazer-se entender”, “comunicar-se”. Com o tempo, e com as necessidades pelas quais já passou, de “ter que aprender” parece ter desenvolvido esta habilidade de entender rápido, embora não completamente, mas o necessário para sua sobrevivência no país estrangeiro, o que lhe dá certa tranqüilidade.

O mesmo não se pode dizer do informante 3, que utiliza expressões fortes, com um tom de voz acima do que estava transcorrendo a conversa, para expressar sua dificuldade inicial em compreender o idioma, apesar de já ter títulos institucionalizados aqui no Brasil:

Os primeiros 65 dias foram bastante desgastantes, porque a gente tava num treinamento que eram 8h/aula, e o inglês, apesar de eu achar que falava inglês...eu tinha feito testes, de proficiência, tive 80% de aproveitamento no teste Cambridge, achava que falava inglês. Cheguei nos EUA, tinha 8 horas de aula por dia, chegava no restaurante pedia o almoço, a janta..Olha, **eu ralei** {muda a entonação de voz}, ralei bastante...eu não entendia nada, tinha que estar estudando a noite, esses foram os primeiros 65 dias. Eu já tinha ido aos EUA a passeio duas vezes antes, e...eu já tinha ido a Suécia, eu já tinha até apresentado um trabalho na Holanda em inglês. Por isso que eu achava que eu falava inglês falava muito. Cheguei lá, só tomei porrada. (informante 3).

“Desgastantes”, “ralei” e “tomei porrada” dão uma clara dimensão da dificuldade, e até do ‘sofrimento’ em se comunicar nos primeiros dias. A expectativa de que seria ‘fácil’, por ter o certificado de proficiência, ou pelas experiências anteriores (“até apresentei trabalho”), lhe garantia certa segurança, que não se comprovou quando precisava

resolver problemas simples do dia-a-dia, como “pedir o almoço”. Quando envolve ainda a utilização de termos específicos, a complicação é ainda maior:

Essa questão, quando eu falo de barreira da língua, é diferente você falar inglês aqui e você falar inglês lá, principalmente porque você tem os jargões do business. Aqui você usa bem pra caramba, é tranquilo, mas quando você vai opinar sobre alguma coisa, fica limitado... primeiro, você não entende do negócio, e segundo você não sabe se comunicar com os caras, entendeu? Não conhecia as palavras certas. Vocabulário específico. Primeira reunião que eu fui, os caras ficavam falando sobre um negócio que eu nunca tinha ouvido na vida, termos técnicos, que era métricas pro negócio, entendeu. Aí o que eu fiz, foi pedir pro meu CFO, eu falei, olha, eu preciso aprender as principais métricas desse negócio, e as palavras aí eu que eles tinham falado na reunião que eu não tinha entendido bulhufas, aí ele falou: eu vou te recomendar esse curso e vou fazer uma apresentação pra você tal dia, pra te explicar o negócio. E quero que você vá falar com o fulano, o cicrano e o beltrano. É, pra você poder entender o negócio mais rápido, entendeu. Pra você chegar, e trocar uma experiência aí, que você já tenha implementado. (informante 5).

Meu inglês era muito muito pobre, era basicamente inglês de escola mesmo, muito inglês técnico, devido à maioria dos livros que a gente estudava na faculdade eram livros em inglês (informante 8).

O situar-se em relação à língua é a primeira postura do informante 5 (“falar inglês aqui”, e “lá”). É praticamente outro idioma que se fala, principalmente os “jargões do business” (“eu não tinha entendido bulhufas”). Pelo menos ele tinha ‘a quem recorrer’, e foi salvo pelas apresentações providenciadas pelo “seu” CFO. É interessante que os personagens “os caras” são o motivo desta preocupação em conhecer os termos técnicos, “métricas do negócio”, pois é para eles que ele deveria mostrar conhecimento e serviço, exibir-se. Já para o informante 8, que só conhecia o “inglês técnico” (inglês muito muito pobre), dos livros de faculdade, a insuficiência de seu inglês recaía justamente sobre este ponto (“inglês técnico”).

Uma reflexão é apresentada pelo informante 9 sobre as dificuldades iniciais do idioma, que na verdade, em sua opinião, são muito mais questões de saber lidar com diversidade cultural. Em síntese, sua idéia é de que para realmente compreender, é necessário vivenciar:

A questão não é a língua, a língua é fácil...todo mundo aprende inglês e começa a conversar e se entender. Agora tem questões culturais, visões de mundo, modelos mentais, que são completamente diferentes e isso é uma questão complicada, mas é extremamente rica, se você souber lidar com a diversidade. Hoje o mundo, cada vez mais, o mundo coloca esse desafio...E aí eu falo, **quem?** e é as pessoas, as organizações, que souberem lidar bem com a diversidade vão se dar bem, porque o mundo é cada vez...à medida que ele se internacionaliza, que as relações, que as interdependências ficam maiores, que o mundo fica menor, a diversidade passa a ser uma realidade, você tem que conviver com pessoas que são muito diferentes, com linhas de formação muito desiguais, então isso coloca um desafio, que uma experiência no exterior ela tem essa grande, esse grande vantagem: é a pessoa **vivenciar** {enfático}. (informante 9).

4.2.3) Capital Social

O capital social foi analisado segundo 3 temáticas: **contatos com brasileiros no exterior, contatos com pessoas naturais do país em que a expatriação ocorre, contatos com estrangeiros de outras nacionalidades expatriados no país.**

O grupo de brasileiros no exterior, em situações semelhantes à do expatriado e sua família é um grupo que se destaca por ter sido a principal rede de relações de muitos dos informantes:

E a gente nota que os brasileiros lá fora são muito mais unidos do que os brasileiros aqui dentro. Talvez por uma questão de necessidade, mas a gente nota que tanto pra arrumar emprego, pra não se sentir sozinho... Mas pra te dar como exemplo, em Portugal, a gente encontrava muitos brasileiros na rua, é...eu mesmo como era gerente de obra acabei arrumando muito emprego pra brasileiro, colocando as pessoas, então quer dizer, a gente se sente um pouco família, correto? Esse é o sentimento. (informante 4).

A gente ia pra casa de um casal de brasileiros lá, um cara que fez doutorado, a gente fazia massa de pizza, massa de macarrão, e fazia...aí eu e esse médico lá...como que ele chama, de Juiz de Fora..aí eu e ele ia fazer a massa de macarrão e a [nome da esposa] e a esposa dele ia fazer o molho depois. Lá nos EUA, no Mississipi, a gente se divertiu muito com esse casal de brasileiros. E tomava muito vinho, a gente aproveitava pra tomar muito vinho. Então, mas essa era a nossa diversão. Era um companheiro de diversão, pra compensar esse outro lado emocional que afeta, né? (informante 3).

E...o que foi muito legal ter uma experiência diferente. Eu fiquei 3 dias em San Diego, de lá eu fui pra NY, pra uma conferência de FMP, fiquei lá 4 dias, depois eu fui pra New Alki, e cheguei lá debaixo de uma nevasca. Então, foi uma experiência bem interessante de vida. Bom, aí eu ia pra lá uma vez por mês. Tinha minhas aulas por telefone, e uma vez por mês eu ia pra New Walk, e ia encontrar o pessoal do Brasil. Era uma turma de 27 FMPs, de vários negócios, porém, duas pessoas da minha área, por sorte, a gente fez junto, entendeu. Porque que eu estou dizendo isso, são pessoas que estão vivendo o mesmo tipo de coisa que eu estou vivendo, entendeu. Era uma menina, e um menino. Então é legal que você compartilha, você vê as diferenças de negócios, de políticas, e assim vai. E a experiência que cada um ta tendo, como é que ta lidando com seu gerente, e acaba que a gente era muito próximo. Muito bacana. (informante 5).

Eu encontrei um colega de faculdade que tava fazendo doutorado na Inglaterra. Aí consegui o telefone dele liguei pra ele, aí virou um companheiro lá (...). Então de vez em quando a gente reunia, ou na minha casa, ou na casa dele, e tomava um vinho. E aí ele virava pra mim: [nome], isso aqui não é vida não, viu? Porque 4 horas da tarde, começava a baixar o fogg e ficar escuro. Você não via 20 metros pra frente do carro, tinha que ligar farol, e olha, bate uma depressão terrível...É terrível...(entrevistado 3)

Para os informantes 4 e 5, nota-se um sentimento presente de proximidade, de união. Trocar experiências com pessoas que estão passando por situações parecidas é uma forma de

amenizar a distância. O uso de expressões como “a gente se sentia uma família”, “você compartilha”, soam *fraternais*, no sentido de que é importante ter alguém com um mesmo padrão de comparação para entender o que se está passando lá fora. Neste caso, “fazer macarrão” e “beber muito vinho” são situações que também remetem a encontros familiares, ou com amigos íntimos, que neste caso, “tornam-se íntimos” por necessidade. A compaixão manifesta-se também na forma de “emprego” para brasileiros, como mais uma “obrigação” em ajudar.

Interessante notar que para um dos informantes, o contato com os brasileiros deveria ser “evitado”, já que a experiência ali era para ter oportunidade de conhecer mesmo o “novo”. Apenas na *igreja* este contato acontecia, pois a família costumava freqüentar missas em português na cidade em que estavam:

E a partir daí, os brasileiros que a gente tinha contato, mesmo porque a gente não queria fazer muito, né. Era contato: ah, oi, como é que ta, e tal, tinha um negócio de missa lá, tinha uma missa, arrumava uma igreja lá, e em português e aí ia, de vez em quando, e então, era missa só pros Brasileiros mesmo, né. Num determinado horário lá perto lá tinha essa missa. E então só de encontrar, de ter contato. (informante 1).

O desinteresse pelos brasileiros, nesse caso, ganha até mesmo o status de um “negócio”, ou seja, apenas para encontrar e dizer “um oi, e tal”, mas querer mesmo, apesar de ir ao encontro deles, não “queriam”.

Outra característica da rede social é ser formada também por estrangeiros que também estão na pátria “madrasta” temporariamente. Embora menos calorosa, estas relações também amenizam o sentimento de solidão. São estes estrangeiros que possibilitam um contato ainda maior com a diversidade cultural, conforme mencionado no item capital cultural incorporado, garantindo troca de “receitas” e costumes os mais diversos possíveis. Mais uma vez, a figura feminina, da esposa ou companheira, é importante no desenvolvimento e manutenção destes contatos:

Então eu trabalhava muito durante a semana, a [nome da esposa] fez...era muito legal que ela tinha várias amigas, então ela tinha muita coisa pra fazer, ela até movimentou...um ponto interessante: ela movimentou muito a minha vida social porque ela trazia muitas amigas dela pra casa...Pra jantar, pra tomar uma cerveja, nesse sentido, né. Um ponto legal. E essas amigas eram de qualquer nacionalidade que você pensar. Tinha americanas e tinha asiáticos, principalmente coreanos. Lá é cheio de coreanos (informante 5).

Eu não tive vida social quase nenhuma lá. Ficava uma coisa muito ruim de eu levar qualquer pessoa – seja minha noiva, ou parente ou amigo pra lá, porque corria o risco de eu chegar, passar duas semanas embarcado e deixar essa pessoa praticamente sozinha. Por fim, a única pessoa que eu levei pra lá de fato foi minha noiva, que foi agora no começo do ano, porque em dezembro, antes de eu vir de

férias pra cá, pra passar as férias do Natal e Ano Novo, eu já tinha me decidido que eu ia me demitir. Então eu sabia que em janeiro, quando eu voltasse pra lá, não corria risco nenhum de eu embarcar mais, porque eu já tinha comunicado minha decisão lá e tomei minha decisão em janeiro pra levar minha noiva e resolver os trâmites burocráticos lá, que era processo de repatriação e ...rescisão do contrato de trabalho, indenização, e isso tipo de coisa toda lá. Mas foi quando nós passeamos um pouquinho. (informante 8).

Nossos amigos nos Estados Unidos eram estrangeiros, nossos amigos na Inglaterra eram os brasileiros e uma francesa que estudou inglês com minha esposa na Inglaterra. Essa houve um lance de amizade, até fomos na casa dela em Paris. Comer pão e tomar vinho e comer queijo: a trilogia francesa – pan e fomagii. Então, esse é o...não houve nenhum relacionamento de amizade. (informante 3).

E a gente acabou fazendo os nossos principais amigos, o nosso círculo de amizades foram amizades boas, consistentes, assim, foram com uma família de indianos e uma família de coreanos. Ambos moravam no mesmo prédio que a gente, era um conjuntinho, um conjunto de prédios assim, mas gente veio a conhecer só mais ou menos uns 4 ou 5 meses depois que a gente chegou. E as crianças estudavam na mesma escola. (informante 1).

O trabalho aparece como atividade principal, e os contatos eram realizados nos momentos de lazer, quando se tinha alguém que os pudesse facilitar. Os contatos fora do trabalho com pessoas de nacionalidades diferentes eram, portanto, facilitados pelas esposas ou noiva (informante 8) e filhos (informante 1). De toda forma, a relação que se verifica com estas pessoas é ainda menos amistosa do que com os brasileiros, o que é atribuído a uma diferença cultural, já que o “brasileiro é muito dado”, enquanto os estrangeiros, principalmente o europeu, são mais desconfiados:

Eu aproveitei pouco. Porque eu não tinha companhia, eu convivia com gente mais velha, então gente na faixa etária de 50 anos...então depois de algum tempo que eu já estava lá eu fiz uma amizade com uma secretária do [parceiro de negócios] lá que era uns dois anos mais velha que eu. Ela, ela é turca, mas ela tem família na Itália, ela morava lá sozinha também e igual eu to te falando...é muito difícil fazer amizade. Esse pessoal é muito desconfiado, não é igual a gente...Brasileiro é muito dado, brasileiro é dado demais...Então assim, até ficar amiga, ter uma certa confiança pra sair, fazer alguma coisa...Eu fiz muito pouca coisa lá, pessoal, muito pouca viagem pessoal, mas rodei a Itália inteira a trabalho. Mais a trabalho mesmo. Eu não gostava de viajar sozinha não. (informante 2).

Olha, normalmente amigos estrangeiros são mais difíceis de você ter contato, vamos dizer assim, familiar. Vamos dizer assim, eu tinha amigos, mas dois amigos, mas na época a gente já se relaciona muito muito há muito tempo, mas assim, pra convidar pra ir pra casa era mais difícil, quer dizer, isso sempre partiu da gente. Aí depois o campo vai abrindo. Mas normalmente isso tem um pé atrás. Mas aí essa questão do pé atrás não seria com o brasileiro não, entre eles também. (informante 4).

Quando se trata de “nativos”, então, a relação é ainda mais fria, o que mais uma vez é atribuído a diferenças culturais. Diferentemente do costume no Brasil de se receber as pessoas

em casa, com refeições e bebidas, como para dar boas vindas e realizar confraternizações, por exemplo, é menos comum verificar este tipo de encontro entre os expatriados brasileiros e pessoas naturais dos países nos quais estavam:

O povo já é um pouco mais frio, né...É uma questão cultural. Pra você ter idéia, em Portugal, eu fui convidado pra ir na casa de uma família só, de portugueses. Mas isso assim, não tiro o mérito da questão, de que as pessoas gostavam ou não da gente, é uma questão de cultura mesmo, eles não têm isso culturalmente, de convidar você pra ir na casa. Eu até costume dizer o seguinte...que é igual o carioca (risos)...que o carioca ele te convida pra ir na casa dele, mas nunca te dá o endereço: ‘Passa lá em casa depois’...risos. Mas essa é a grande realidade. (informante 4)

Tinha um cara o americano que tava me dando o treinamento on-the-job, que era o gerente de contrato da planta lá de Jackson, ele nos convidou para jantar na casa dele uma vez porque ...e na outra vez ele convidou a gente pra ir na casa dele, pra ficar com as crianças pra sair com a esposa..E aí ele chegou entregando uma nota de 50 dólares como se estivesse comparando a gente...A cultura deles é essa, a cultura americana. Nós ficamos chocados, mas depois a gente foi entender, nos EUA é assim: você não pede favor, você compra. (informante 3)

A reação diante da “frieza” dos estrangeiros é percebida de maneira aparentemente normal pelos informantes 3 e 4. Há aí um sentido de concessão: tudo bem, faz parte faz parte da cultura “deles” e pronto. Entretanto, pagar por um favor já é demais para a compreensão verde-amarela: é de se chocar, a princípio, mas mesmo assim, depois, é possível se entender, já que faz parte da cultura.

A religião e o idioma são duas portas de acesso ao contato com pessoas naturais do país no qual os expatriados vivem.

Primeiro, a gente não tinha amigo. Esse cara que trabalhava comigo, ele tinha um relacionamento com a gente, mas não era de amizade. Era profissional e de interesse dele. Nos EUA, a gente chegou a ter um relacionamento com algum contato com um americano só via um peçoal de uma igreja. Por quê? É...nos EUA, nas aulas de inglês, geralmente as igrejas batista, presbiteriana eles dão aula de inglês pra estrangeiro. Eu acho que é até uma forma dissimulada do governo de vigiar um pouco os estrangeiros. Então minha esposa como ela não falava muito inglês, ela começou a pegar essas aulas. E no hotel onde a gente tava, lá no Mississippi, um cara disse: ah, vocês são brasileiros, eu conheço um cara que dá aula num seminário, um PHD, da igreja presbiteriana, e o cara apresentou pra gente. E deu o telefone, eu liguei pro cara, Reverendo [nome do reverendo], aí a gente ficou amigo desses brasileiros. Isso no Mississippi. Então era nosso relacionamento. Foi a partir desse reverendo que a gente ficou conhecendo esse casal, de Juiz de Fora...O médico, lá, que a gente fazia churrasco, sabe.Então a rede de amizades surgiu assim, do atendente de hotel que a gente falou que era brasileiro, que conhecia brasileiro e a gente ficou conhecendo a colônia brasileira de Jackson – Mississippi. E acaba que o contato mesmo era com os brasileiros mesmo. Não, o único contato{ aumenta a entonação de voz} era com os brasileiros. A gente não tinha relacionamento com americano, esse pastor presbiteriano, aí, por coincidência, eu fui descobrir que ele conhecia o irmão do meu pai, que e presbiteriano e ...é reverendo, pastor lá em BH,

pó cara conhece...Bom, pra você ver, o cara.lá nos Estados Unidos eu fui conhecer um cara que conhecia meu tio, aí ele, nos indicou em Oklahoma, quando a gente foi de mudança pra Oklahoma, ele disse: ‘não, tem um cara da igreja presbiteriana, que qualquer coisa que vocês precisarem eles vão ajudar’. Aí a gente teve e por coincidência uma das mulheres que ele indicou pra gente lá, ela era coordenadora do programa de intercâmbio de Oklahoma. Aí a gente teve contato com ela pra ver se colocava minha esposa num programa de intercâmbio, e viver – minha esposa é psicóloga, então, pra ela viver um pouco a vida do americano. Aí o que que a gente conseguiu, colocar a minha esposa pra passar todo o dia, numa casa de uma família americana. Foi aí que a gente teve o contato com o americano. Mas, de amizade, não ficou **nenhuma {enfático}**. Nem lá a gente tinha relacionamento de amizade. Tinha esse relacionamento de intercâmbio, e esse relacionamento de...ajuda, porque a gente conhecia o reverendo que era o cara do seminário lá de Jackson no Mississipi.(informante 3).

Se analisado literalmente, há várias incoerências no trecho acima. Está claro que o “único contato” não eram os brasileiros: há os contatos profissionais, os realizados por intermédio da igreja, os que surgiram a partir daí, como o intercâmbio que possibilitou à esposa “viver a vida do americano”. Entretanto, tais relações foram temporárias, não caracterizando a formação de ‘laços’ mais duradouros que se pudessem chamar de “amizade”. De toda forma, o mais relevante é o dos brasileiros.

No caso do profissional que foi para um projeto de consultoria, não havia nenhuma preocupação quanto aos relacionamentos pessoais. A ‘turma’ já vai junto, o trabalho e o sentimento de equipe é visto como absolutamente natural e, portanto, facilitador da adaptação à vida no país estrangeiro:

Bom, algumas dificuldades pessoais você tem que vencer também, né. Ficar longe da sua família, e longe dos seus amigos. Agora, a consultoria você trabalha normalmente em equipe. Como eu te falei eu tinha uma equipe lá de 14, então em termos de relacionamento pessoal, vida pessoal, de fim de semana a gente tinha até formal...não só os brasileiros, mas também fiquei conhecendo pessoas e, então a gente não teve problema nenhum com isso. E ainda tinha um retorno a cada dois ou três meses pro Brasil, de ficar aqui uma semana e tal. (informante 6)

Não há, portanto, dificuldades em se relacionar com esta equipe, e nem mesmo com estrangeiros, mesmo porque a viagem ao Brasil “arejava” a distância e saudade da família e dos amigos daqui.

4.2.4) Capital simbólico

Mais importante do que possuir qualquer um dos capitais ilustrados anteriormente, é reconhecer e ser reconhecido pela posse dos mesmos, é adquirir um status diferenciado perante outras pessoas, incluindo assim, a dimensão simbólica que a expatriação pode ou não assumir. Os temas da análise do capital simbólico foram **colocar-se do outro lado, reconhecimento ‘aqui’, reconhecimento ‘lá’, premiação, peso da instituição, atitude e presença; inevitabilidade da mudança e desafio.**

Primeiro, a expatriação representa a possibilidade de ganhar “novos olhos”, colocar-se no lugar do cliente, e de certo modo, aprender a pensar com a “cabeça” de quem está do outro lado:

Quando o italiano falava que eu estava lá que eu ia morar lá, então eu me sentia muito responsável, achei que não podia deixar de ir. E pensava: “Quem sabe vai ser uma oportunidade realmente muito boa, vai ser um caminho muito bom pra mim, quem sabe isso não dá certo e a gente cresce bastante nesse mercado?” Eu pensava muito nisso, num aconteceu, mas foi bom. Você cresce muito. Você aprende a enxergar o lado do exportador, você aprende a pensar como e o que que ele tá pensando. Porque que ele não vai me pagar esse preço? Já entendo mais ou menos, ah, ele não vai me pagar mesmo! Às vezes eu dou um preço e falo assim: ele não vai me pagar. Já sei que ele não vai...Já sei que você consegue pegar o feeling do exportadores, o que eles estão querendo, até que ponto eles vão ceder, é interessante. Você cresce muito. Ainda mais eu que nunca tinha feito nenhuma experiência desse tipo, então pra mim foi bom. Pra mim foi muito bom! (informante 2).

Minha percepção das coisas aqui, ‘nó’, mudou demais, até do ponto de vista das coisas que podem ser feitas, do que precisa ser, ter essa...Eu cheguei e falei: acho que todo mundo...é importante pras pessoas terem essa oportunidade, independente se têm ou não projeto internacional, porque é um momento até que você muda, você sai da sua rotina, você muda o seu pensamento: a forma de ver as coisas, as oportunidades, enxergar o que, até solucionar problemas. Só que por outro lado, você muda. Você sai. A empresa continua aqui do mesmo jeito: com seus problemas, suas rotinas, e tal...E na hora que você volta, você está cheio de idéias assim, só que a empresa está no ritmo dela. E aí você está entusiasmado, quer contar pras pessoas, só que aí ninguém tá muito preocupado com isso. Acontece principalmente de contar, nossa como é que foi, tudo legal, e tal, e num sei o que, e enfim...Mas lá no seu dia-a-dia, na sua rotina. Mais ou menos igual álbum de formatura e álbum de casamento: você está entusiasmado com aquilo ali, mas as pessoas vão ver e...nossa,’ fui pra tal lugar, nordeste e ali...e tal...que legal, nossa, isso aqui é fantástico’, mas as pessoas vão ver e...pra você é diferente porque você viveu aquilo ali então pra você faz muito mais sentido. Agora, também do lado profissional, isso abre as portas. Porque aí eu vou conversar com as pessoas, com os prospects, com os clientes: não, eu vivi, eu morei lá e sei como é que é, entendeu? Oh, I lived in New Jersey. Oh, really? Quer dizer, você abre portas, eu vi como é que funciona, entendi a cultura, o programa assim assado, a propaganda de tal empresa, os negócios que na época a gente não tinha noção de negócios, de movimentação, de que como é que as coisas funcionam...É outra história. (informante 1).

Entretanto, no espaço representado pelo “aqui”, a experiência assume um caráter de “álbum de foto”, de recordações limitadas àquele contexto, àquela época, vivida por um, e não pelo grupo. A fotografia é uma metáfora que confere esta característica à expatriação, do significado para o expatriado, para quem **viveu**, e não para a entidade **empresa**. A expatriação assume o significado de retratos aparentemente sem importância para o “outro”, não um “filme” que pode ser reproduzido com seu dinamismo, em terceiras dimensões, para quem **não viveu**.

Mesmo assim, são abertas portas que facilitam o acesso às pessoas que estão do lado de lá. O vocabulário em “inglês” foi recorrentemente utilizado como que para “atestar” que viveu, que morou, que aprendeu (“Really?”). A surpresa também aparece no reconhecimento pelos estrangeiros, curiosamente, entre os americanos:

A visão era aquela mesmo, subdesenvolvido, 3º mundo, etc. Não assim na Universidade, mas com os contatos que eu tinha fora, mas eu conheci muita gente fora e era curioso: ‘Ah você veio estudar aqui, você veio fazer o 2º grau aqui?’ Não, estou na UCLA...’Quê? Estuda na UCLA? Que você faz?’ Ah, eu faço PHD. ‘O que? Você faz PHD na UCLA, então quando você voltar no Brasil você vai ser rei’...(risos)É era muito bom, isso me aconteceu várias vezes, no sentido das coisas boas...(informante 11).

Bom, então, foi uma premição pelo bom desempenho, mais uma oportunidade de desenvolvimento, entendeu. Tinha gente que não acreditava que eu estava nos Estados Unidos trabalhando na [empresa]. Brasileiro, recém-formado, trabalhando legalmente na Califórnia? Aquilo ali era glamouroso demais, até para um americano, embora os programas de trainee de lá fossem menos competitivos, pois tem bem mais oportunidades. (informante 5).

O valor da expatriação é percebido ainda aqui, quando assume uma função de premiar pelo bom desempenho. Ainda mais quando é reconhecido também lá fora, que não é ‘para qualquer um’. O personagem *rei* dá conta da dimensão de nobreza atribuída àquele que é expatriado, principalmente em um país de ‘primeiro mundo’, como os EUA.

O reconhecimento aparece também na forma de contatos possibilitados, ou relações estreitadas graças a um desempenho superior ao esperado quando a expatriação ocorre.

Bom, os primeiros dois meses foram de dedicação intensa, você pode imaginar. Um negócio legal que aconteceu, que o meu RH protetor de energy, que é meu business patrocinador, tinha um bate papo semanal. Então, ele disse olha, eu vou te acompanhar, eu quero estar próximo, e um detalhe muito importante: esse cara foi o cara que não queria me contratar, o cara falou que meu perfil não era bom, que não era o que ele queria, o CFO tinha aprovado, o RH não, então, no final acabou prevalecendo o CFO, que acabou gerando todo um estresse por esse motivo, e esse cara ele ficou feliz, e me acompanhou de perto. Primeira coisa, porque ele queria me queimar o mais rápido possível, mas como foi ao contrário, existe uma rixa pessoal

entre o CFO e o cara do RH, o cara de finanças e o cara de RH. Então o cara de finanças foi lá e falou: ‘eu quero esse cara’. Ah, mas não sei o que... ‘Esse cara eu decidi, acabou’. Eles tinham outros atritos, tinha um negócio político envolvido, então só que aí ele foi acompanhando de perto, só que aí ele foi vendo que eu era bom... Todos os feedbacks meus que ele teve foram positivos, então ele mudou a idéia dele, e hoje ele virou um amigo. Fim de semana eu vou pra casa dele fazer churrasco, e assim vai...Então foi legal que esse cara me acompanhou, e ele é mexicano, já morou nos EUA, já teve essa experiência também. Então eu tava com um cara que tinha essa experiência de vida, e tinha essa sensibilidade de um RH, e quando é a seu favor é fantástico, e quando é contra é horrível, e...você percebeu que eu não gosto muito de RH, né, você já percebeu meu preconceito... Porque é “Humor Resources”, não é Human Resources, é de humor...O cara pega um detalhe e talvez já conclui o seu perfil, mas tudo bem. (informante 5)

Neste caso, a identificação entre duas pessoas entre as quais não se verificou uma ‘simpatia’ inicial, vem a ocorrer posteriormente, quando o *trainee* consegue mostrar que “é bom”, para quem o rejeita inicialmente. Esta pessoa é alguém que já passou por uma expatriação também, e é expatriado no Brasil, o que o levou a mudar sua percepção inicial quanto ao talento do contratado. Atribui-se, portanto, um ‘peso’ maior a este reconhecimento, vindo de alguém que inicialmente parecia não acreditar em seu sucesso. Na percepção do entrevistado, o reconhecimento foi facilitado também pela relação estabelecida entre ele e sua chefe, uma japonesa que também estava expatriada nos Estados Unidos, e o tempo o pressionou por resultados:

A minha chefe tinha acabado de se graduar no time de auditoria interna, a japonesa. Então, fazia seis meses que ela tava na posição. Então ela queria mostrar serviço, japonesa já gosta de trabalhar, e com uma experiência dessa, ela é terrível, entendeu...uma pessoa totalmente orientada pra tarefa, e não pra você, pra pessoa, entendeu. Mas vamos lá...(informante 5).

Porque eu tinha chegado, e em junho, eu tava conversando com ela, aí eu tava programando o final da minha rotação, então eu tava com um monte de coisa pra fazer, e ela me pediu pra fazer um outro negócio. Aí eu olhei pra ela e falei: ok, vamos lá, vamos de novo fazer isso. Está aqui meu “*to do*”, o que eu tenho que fazer, estabeleça sua prioridade, porque se eu for fazer isso, eu não vou poder fazer outra coisa. Só que eu falei de uma maneira não muito delicada. E...ela virou e começou a rir na minha cara. E falou assim, ah, você está nervoso? Aprendeu a falar não? Agora eu consegui o que eu queria com você...Você aprender a falar não...Aí eu olhei pra cara dela e falei: *What do you mean?* Que vc ta falando? Aí ela falou: não, uma coisa que vc tem que aprender é falar não. Porque sempre que eu peço uma coisa pra vc vc faz...Fica trabalhando de final de semana, faz isso faz aquilo, e enquanto vc não falar não eu vou te passar sempre as coisas. Isso é uma coisa que vc tem que aprender, e aí me deu um feedback de uma hora...entendeu...(informante 5)

O ‘peso’ da instituição e da rede de relações que se forma a partir dela é outro fator que pode ser associado a esta dimensão de sucesso atribuído à experiência internacional,

como para o informante 9, referindo-se ao curso que ele considera a experiência mais relevante no exterior:

Como todo mundo já era mais ou menos sênior, já era diretor de empresa, então era um curso muito de discussão de caso, né, o que era muito interessante. E cada um, então foi uma experiência muito interessante. E numa escola, no caso no [nome da escola], que é uma escola francesa, ela é...ao contrário de outras né, ela é muito, ela é muito...como é que eu diria,...ela não tem uma linha, uma linha, uma orientação muito rígida, ela tem professor de várias orientações, multidisciplinar e multinacional. Então eu tive aula com professor francês, professor inglês, indiano, japonês, americano, professor brasileiro, então o enfoque do curso foi muito interessante, que é exatamente um pouco dentro dessa linha...quer dizer, nessa área não tem muita...não tem verdade pronta, né. (informante 9).

A reflexividade marca este trecho da narração. Trata-se de uma experiência “multi” em vários aspectos, possibilitada pela instituição que é o “contrário de outras”, conferindo um aspecto de singularidade de seu caso, faltando-lhe palavras para expressar o valor atribuído à experiência que lhe foi proporcionada pelo contato com diferentes “verdades”.

É curioso notar que um dos profissionais que por mais tempo esteve no exterior, manifestou uma forma relativamente ‘cética’ de se referir à experiência internacional:

Hoje em dia obviamente que experiência internacional soma, né, ela vem sempre contribuir positivamente para um crescimento na empresa. Mas eu acho que um fator fundamental pra continuar crescendo na empresa é manter a atitude, não é ter vivido lá fora ou...glórias no passado não garantem nada no futuro, essa que é a verdade. Experiência conta, é importante, a empresa precisa dela, mas o que conta mesmo é a sua atitude, no dia a dia, né. É isso o que realmente vale. (informante 7).

É provável que sua percepção seja influenciada pelos anos de carreira e pela “banalização” do contato com o que é estranho, o que é de fora já faz parte do seu dia-a-dia, pois continua lidando com vendas no exterior. Para um profissional que acabou de passar pela primeira e até o momento única experiência internacional, ainda não é tão óbvio assim atribuir à atitude sua promessa de crescimento na empresa. A diferença reside também no fato de que, no caso deste informante (i1), ele ainda carrega praticamente *sozinho* a “bandeira” da internacionalização, enquanto o i7 faz questão de destacar que a empresa na qual trabalha é uma das maiores multinacionais brasileiras. Assim, a percepção de i1 em relação à sua expatriação é de um “afastamento” do campo no qual a partida ocorre – a empresa. Ele utiliza de uma alusão ao futebol e ao jogador contundido para referir-se à sua atitude, ainda que esta não seja intencional:

Mas você fica meio que fora do jogo. Mais ou menos como que, fazendo analogia com jogador de futebol: ah, o cara é bom mas ficou um ano com cirurgia no joelho. E o time tá aqui jogando e ganhando, e bateu, aí tá entrosado...O outro voltou fica meio fora de sintonia...Até entrar de novo no ritmo e tal, pra poder voltar, então tem toda esta situação.(informante 1).

Para este profissional, estar ‘fora do jogo’ não se trata de uma atitude desejada, mas inevitável. Perder o entrosamento é consequência do afastamento, embora soubesse que iria “recuperar o joelho” e poder voltar a jogar. Mas até que se entrose, e encontre a sintonia, é necessário *atitude*, tem que querer jogar de novo, como diz o informante 4, que é o mais experiente no assunto:

Eu sempre fui uma pessoa presente, eu sempre fui uma pessoa que lutei pela empresa, e eu sempre levei o nome da empresa, ou seja, eu quis honrar aquilo, quem tá me pagando. Claro que eu sempre queria um retorno, eu sempre brigava por isso, queria ter um bom salário, queria ter as ajudas de acordo, negociava participações. Claro, o mundo hoje é assim. Mas pra você ter uma idéia, tem 2 meses que eu saí da [empresa], mas esta semana mesmo já me ligaram, né, pra pensar um pouco, porque eles estão precisando, né...Eu falei, não gente, vamos pensar um pouco, porque... vamos dar um tempinho, eu vou dar um tempo, como eu falei, pelo menos 1 ano...se as coisas continuarem do jeito que vão, eu não pretendo realmente voltar mas, estou me preparando. (informante 4).

Apesar de já estar assumidamente na “reserva”, o informante 4 ainda conta com a possibilidade, ainda que remota, de voltar a campo pela empresa pela qual lutou, por honra, e reconhecimento de ter tido uma contrapartida de seu esforço. A colocação “eu sempre fui uma pessoa presente” leva a crer que ele ainda “é” uma pessoa presente, apesar de ter oficialmente se desligado. Assim, “eles” sabem que se precisar mesmo, se não tiver outro jeito, vão poder contar com aquele que tem atitude de presença. A conclusão óbvia de que “hoje o mundo é assim”, referindo-se à necessidade de estar à disposição da organização, indo para onde quer que ela vá, é compartilhada pelo informante 9:

Agora isso, ou você sente no meio-fio e chora, ou então você vive isso, que é uma coisa boa! Porque na verdade tem um lado legal, que é essa coisa de...hoje você tem informações demais, é como você tomar esse conjunto de novas experiências, novas informações, novos conhecimentos e incorporar isso e pra ter uma qualidade de vida boa. Quer dizer, do ponto de vista do plano estratégico das pessoas é uma excelente desafio. As pessoas querem fazer planos estratégicos pra elas como faziam há 20 anos, e não dá certo...porque tudo muda. Você planeja agora e dá errado, planeja e dá errado. Você tem que ter, como nas empresas, quer dizer, as pessoas têm que definir alguns nortes, alguns valores, alguns princípios, o que que é fundamental pra mim, qual o meu jeito de ser, e o resto é um pouco surfando nas mudanças, porque vai mudar, não adianta...vai mudar. Agora lidar com isso, além de ter um desafio intelectual, você tem de estar o tempo inteiro se reciclando, e isso é complicado, né. Mas tem o desafio vivencial, as pessoas têm que se reinventar, quer dizer..o lema do

planejamento aqui do banco é uma...é o processo de reinvenção do banco, de reinventar o banco, começar a fazer coisas diferentes do que o banco fez. O grande desafio é esse, é cultural, porque as pessoas têm que vivenciar uma nova maneira de ver. Isso é difícil. (informante 9).

Duas idéias centrais sintetizam a opinião deste informante quanto à experiência internacional: a inevitabilidade da mudança e o desafio. É interessante notar que ele faz referência constante a verbos de movimento (“surfar”, “mudar”, “reinventar”), comparando a vida das pessoas à empresa, que planeja, e que espera dar certo. Mas apesar das expressões de dificuldade associadas a este desafio, a mudança é contraposta a conotações positivas, como a possibilidade de se reinventar: o desafio é “excelente”, e a até a qualidade de vida pode melhorar. Melhor do que ficar chorando no meio-fio.

O quadro 4 apresenta um resumo das formas de capital envolvidas na expatriação:

Formas de capital		Forma de Aquisição / Manifestação
Econômico		Controle e Prestação de Contas
		Promessas
		Melhoria de Vida
		Preocupação com o Futuro
Cultural	Incorporado	Família de origem
		Gosto por música e Comida estrangeira
		Percepção das diferenças culturais
	Institucionalizado	Cursos no exterior
		Cursos no Brasil
	Idioma	Autodidata
Termos Técnicos		
Dificuldades		
Social		Contatos com brasileiros no exterior
		Contatos com pessoas naturais do país da expatriação
		Contatos com outros expatriados no país
Simbólico		Colocar-se do outro lado
		Reconhecimento ‘aqui’
		Reconhecimento ‘lá’
		Premiação,
		Peso da instituição
		Atitude e presença; Inevitabilidade da mudança e desafio.

Quadro 4 – Formas de capital envolvidas na expatriação

Fonte: Dados da Pesquisa

4.3) Categoria 3 - Quem são os expatriados

Com a análise desta categoria, busca-se entender quem o estrategista é, em termos de experiências relevantes para a construção deste papel, qualquer que seja sua participação em torno do discurso da ‘estratégia’. Dentro desta categoria, os temas que se sobressaíram foram **desejo, crescimento, grandiosidade, loucura, preocupação com o futuro**. A origem destes expatriados é considerada a partir de duas dimensões: pátria-mãe e família, que serão analisadas em tópicos à parte, dada à importância das significações que assumem para os expatriados.

Vários dos entrevistados já haviam, em algum momento de suas vidas, sentido algum desejo em morar no exterior, ainda que temporariamente. Foi comum iniciar a narração sobre a expatriação mencionando este assunto:

Tá então vamos começar. Do lado pessoal, isso sempre foi uma vontade minha, né. Um desejo meu, desde quando eu era mais novo, daquelas coisas de intercâmbio, de ter uma experiência no exterior, mas nunca tive oportunidade de ir por uma série de questões, não fui...Então eu tinha essa vontade. Quer dizer, muitas pessoas têm essa vontade de ficar um período de ir, ficar um período, pra poder ter essa experiência que é sempre boa pra todo mundo. Seja pessoalmente seja profissionalmente, né. Mas eu não imaginava que isso fosse acontecer. (informante 1)

A expatriação partiu tanto da minha vontade quanto da necessidade da empresa. Eu tinha muito interesse em conhecer, morar fora, trabalhar fora, ter outras experiências internacionais...e já me encaixei nesse área, e comecei a trabalhar na [empresa] na área de processos de fabricação, e...mas com menos de 1 ano eu já havia me mudado pra área de suporte ao cliente, que é a área onde eu sempre vi uma possibilidade de estar viajando com uma maior frequência, eu tinha bastante curiosidade com relação a isso, e eu trabalhei então por 11 anos nessa área, onde eu viajei e residi em outros países que eu mencionei agora, em seguida eu fui pra área comercial, área de venda de [produtos], onde estou até hoje, que também está relacionado com viagens ao exterior. É uma coisa que eu gosto, e...eu sei o dinamismo da expatriação, das atividades com novas culturas...e me interessa bastante. (informante 7).

Nos trechos acima, verifica-se que os dois informantes colocam a expatriação em torno de “vontade” e “interesse”, verificando aí uma menção a esta vontade no passado (“desde quando eu era mais novo”), quanto no presente (“é uma coisa que eu gosto”) e no sentido da continuidade (“estar viajando com uma maior frequência”). Na conclusão de que “essa experiência é boa para todo mundo”, o informante 1 inclui-se também neste conjunto, que além de ser “bom” pra quem vai (“pessoalmente”) quanto para a empresa (“profissionalmente”). O informante 7 também inclui a necessidade da empresa sendo

satisfeita pelo indivíduo que se desloca para o exterior por uma “vontade sua”. O informante 6 também refere-se a este gosto seu pelo exterior:

Eu sempre gostei da área internacional, me preparei, estudei línguas, eu falo italiano, inglês, espanhol, então eu tava preparado pra isso. Eu sempre quis ter essa experiência fora. Hoje talvez eu queira voltar a ter, porque eu já tenho um tempo bom aqui, já dois anos. Agora talvez, ano que vem ou daqui a dois anos eu volte a repetir.

Pelo fato de já ter ido, e de ter-se preparado, é natural que esse tipo de experiência venha a se repetir novamente no futuro. Nota-se nos três fragmentos anteriores uma intenção declarada, e até uma preparação para que isso viesse a acontecer. Entretanto, nem sempre esta vontade surge espontaneamente. No caso do entrevistado da empresa familiar, embora se tenha tido algo que se possa chamar de preparação – formado em comércio exterior, a opção pela área internacional é resultante de um desejo de outra pessoa:

e só aprendendo assim, tem só 5 anos que estou nessa área, então meu pai quer que eu fique nisso aí mesmo, então estamos eu, meu pai e meu primo nessa área do café. (informante 2)

Para dois dos entrevistados, entretanto, a intenção não é tão declarada assim. A expatriação aparece mais como *conseqüência* de uma série de preparativos para **crescer**, por mais que a **família de origem** não tivesse condição de lhe proporcionar esta vivência. Aprender um idioma estrangeiro, principalmente o inglês, aparece como o primeiro passo para consegui-la:

Então, é...meu pai não tinha a **menor** condição de me mandar prum intercâmbio, até mesmo porque na minha época não era tão comum assim. Eu terminei o segundo grau em 88, não era tão comum assim ter intercâmbio. Tinha um ou outro assim que ia, mas era muito raro. E eu nunca pensei, porque eu tinha certeza de que nós não tínhamos condição de ir, entendeu? Eram 9 filhos, já tinha alguns casados, eu sou o mais novo, mas ainda tinha uns estudando, e morando em Belo Horizonte, e meu pai é alfaiate, né? Num tinha condição nenhuma, meu pai não tinha condição nenhuma de me oferecer isso trabalhando como alfaiate, ou depois como aposentado de...alfaiate aposentado. Então, e, a nossa vida sempre foi muito limitada em termos de recursos financeiros. Era um irmão ajudando o outro, só fiz inglês porque meu irmão mais velho virou pra mim no primeiro ano de faculdade e falou: Você vai fazer inglês porque eu vou pagar, porque eu sei que você precisa, eu sei que você vai precisar. E eu comecei fazer. Só que aí ele falou, olha: você vai atrás e tenta conseguir uma bolsa. Eu fui no Univerus que era uma escola de inglês em Belo Horizonte, e ele me deu uma dica: ele já havia estudado lá e tinha a bolsa. E eu consegui uma bolsa de 50%, mas era uma bolsa de trabalho. Eu tinha que fazer distribuição de material de divulgação e participar de tipo umas festinhas que tinha a cada sexta, todas as sextas-feiras, de 15 em 15 dias tinha umas festinhas no inglês que eles chamam de Pub, era uma festinha onde só se falava inglês. Então eu tinha que ajudar, eu trabalhava no barzinho vendendo cerveja e tal ou ficando na recepção pegando uns convitinhos. Aí eu consegui bolsa de 50%. Mas no final meu irmão só

pagou meu inglês por um ano. Aí eu consegui uma bolsa de iniciação científica e com essa bolsa eu já pagava inglês e já não pedia um centavo meu pai. Porque eu sabia qual era nossa situação. Então eu, jamais, respondendo sua pergunta, eu jamais tinha pensado em...assim: eu quero ir pro intercâmbio. Agora, eu sabia: **eu quero crescer** {enfático}...Eu sabia que eu queria crescer, entendeu? (informante 3)

Quando eu era menino, de 3 anos, eu era meio precoce, o...de uma família pobre, num sei o que... do interior e o pessoal achava que eu era meio...né...e daí começaram: ‘ah, esse menino é inteligente, vamos botar ele pra falar inglês’, e começaram a me incentivar desde cedo. E comecei a contar até dez. Aí eu contava one, two, three, four, five...e ganhava umas moedinhas. Então era um pouco isso. Mas continuando na escola, no primeiro científico, eu não era o melhor aluno não, uma pessoa comum. Quer dizer, eu gostava de outras coisas,e...Mas hoje por exemplo, olha aqui. Eu tenho...eu gosto da língua demais, leio, leio romance, fico o tempo todo lendo, sempre quis ler...(informante 10)

O crescimento possibilitado pela experiência no exterior acaba por resultar em **grandes realizações**. Este é outro aspecto observado nos relatos de alguns informantes: o projeto no exterior está ligado a realizações grandiosas.

Então, eu tava aqui no Brasil, fiz uma primeira e uma segunda rotação, a minha performance foi outstanding, que seria a melhor performance possível, e isso você vai gerando uma credibilidade. Na minha segunda rotação eu implementei uma ferramenta, em 4 meses, conseguiu economizar 1 milhão de reais, então todo mundo ficou feliz pra caramba...E aí você vai mostrar prum tanto de gente, o que que você fez, como você fez, aquela coisa toda, então isso te dá uma ótima oportunidade de exposição, e eu tinha, eu tava indo bem, profissionalmente, e estava na questão do curso teórico também indo bem, com média de 94, 95. (informante 5)

E além do mais, é sem modéstia nenhuma, mas são **muitos** {enfático} anos de batalha, e eu tenho uma bagagem muito pesada. Hoje por exemplo, se falar em hidrelétrica, eu trabalhei: comecei trabalhando em Itaipu, hoje a segunda hidrelétrica do mundo. Eu sempre trabalhei em **grandes hidrelétricas**, trabalhei em porto, trabalhei em aeroporto, trabalhei em estrada, e trabalhei em termelétrica. Ou seja, a minha bagagem hoje é muito pesada. (informante 4).

No primeiro caso, além de uma “performance outstanding”, fora do padrão, o fato de economizar um milhão lhe expõe e aumenta ainda mais sua credibilidade. Para o i4, trabalhar em grandes e variadas obras lhe conferem uma bagagem pesada, que lhe permite até mesmo deixar a modéstia de lado.

Para outros dois informantes, olhando de uma postura mais reflexiva, perceber a importância da experiência no exterior não é facilmente explicada de um ponto de vista racional. Há certa *loucura* em enfrentar certas situações para conseguir manter-se lá fora:

Um dia eu tive lá, recentemente, onde era o departamento das economias e das outras chamadas ciências sociais e o Departamento era no 2º andar e a sala dos

professores no 8º andar, e eu fui lá no 8º andar ver os conhecidos e lá que tinha a sala dos novos alunos. Eles tinham uma salinha pequeninha, uma baia, trancada e tudo, sem janela, sem nada, e eles faziam sorteio. Eu sempre tinha uma salinha dessas, eu sempre fui sorteado, hora que eu fui passando, a minha salinha tava aberta, tava vazia, teve um período lá de intervalo e eu fui sentei ali na salinha, fechei a porta, e fiquei pensando assim: nossa, a gente é doido! Eu passava 30 horas aqui dentro, sem janela, nada...nossa, foi uma loucura!... (informante 11)

foi muito difícil. Todo momento da minha vida eu pensava...Meu Deus que loucura é essa que eu aceitei?!.. O que eu tô fazendo aqui? (informante 2).

Embora as dificuldades sejam vistas até como loucura por alguns, a projeção de recompensa no **futuro** faz qualquer esforço valer a pena:

E além de ter trabalhado nesses países todos, ou seja, claro que eu não posso... e nem penso em jogar isso tudo pela janela, né, tanto que não estou jogando, pra você ter uma idéia, eu continuo estudando, eu to praticando meu francês, né, to buscando me aprimorar, sempre tem o dia de amanhã. E até pra ajudar outras pessoas que quiserem faço com prazer. (informante 4).

É que a empresa ta bem. E a minha idéia é não retornar mais pra engenharia. Mas isso também é uma coisa que a gente não pode fechar. A gente não sabe o dia de amanhã, como se diz, e nesse país é muito complicado, e se houver uma necessidade, eu ainda tenho tempo, tenho idade ainda tranquilo, tenho tempo, tenho um gás pra que possa retornar às minhas origens, vamos dizer assim, né, com construção civil. Eu penso que ao contrário seria se eu deixasse isso bem mais pra frente, né, já estaria com uma idade bem mais avançada, é....claro poderia ta trabalhando com consultoria porque minha área permite, já tenho dois meses mas já tenho recebido propostas, que o pessoal já ta sabendo que eu saí da empresa, mas não sabe dessa minha decisão, minha tomada. (informante 4)

Bom, mas aí quando a gente entrou nesse negócio de internacionalização, e aí eu acabei indo não só porque eu estava na área de marketing, mas aí a questão do inglês me ajudou, do domínio da língua, me ajudou a ser a pessoa que ia, disse que a gente já tinha, me ajudou por que aí, bom 'quem vai cuidar desse negócio aí', o [nome do expatriado] porque ele está afeito aos negócios de mkt e também de oportunidades e tal, e, enfim, domina a língua, então ele está afeito a esse negócio aí'. Aí eu acabei estudando isso como uma, porque eu pensei não só o meu interesse, mas também a minha participação dentro da empresa, aí já é um pouco também de estratégia: de futuro, dos anos futuros (informante 1).

O informante 4, mais uma vez, manifesta sua preocupação em relação ao futuro, e coloca o trabalho no exterior novamente como uma possibilidade a ser considerada, caso algo não dê certo por aqui. O informante 1 já acredita que o negócio de internacionalização é algo que merece uma consideração estratégica, para a empresa e também para os seus próprios anos futuros.

Há ainda um ponto interessante a ser considerado em relação a quem são os estrategistas. A profissão que exercem, ou a área de formação, interferem na maneira como

interpretam suas trajetórias e traduzem os significados de suas experiências, até mesmo o vocabulário que escolhem para se referir a elas:

É...nessa hidrelétrica até então eu não era responsável direto, e eu era responsável pela produção, e aí eu fiquei 5 anos na Argentina, e eu recebi uma proposta pra trabalhar em Belo Horizonte, onde tava minha família, estava todo mundo, aqui, então eu costumo dizer...a gente fala numa linguagem de obra: que o jegue passou arreado, então você tem de montar, porque se você não montar ele não volta mais. Então recebi esse convite pra trabalhar em Belo Horizonte e vim pra BH. Fiquei um ano, e a tentação de obra tá no sangue, e eu fui convidado pra trabalhar na Venezuela, porque exatamente tava acontecendo um projeto de hidrelétrica que é até então era a minha especialidade, e fui pra Venezuela, passei um período na Venezuela. (informante 4).

Eu adquiri certa facilidade de, quer dizer, na consultoria você já tem que ter mais ou menos isso, mas uma facilidade de se comunicar, uma maior habilidade de vencer os obstáculos, persistência, porque no início é normal resistência. Primeiro porque assim, o pessoal é muito novo, né, jovens. (informante 6).

A linguagem escolhida pelos entrevistados para relatar suas histórias muitas vezes se caracterizou por uma mescla entre o português e o uso de palavras, frases, e até ditados em inglês, como parte de um vocabulário comum usado em seus cotidianos: “best friends”, “Do you lived in New Jersey? Really?” (i1); “outstanding”, “human resources/ humor resources”, “what do you mean”, “to do”, “Financial Management Program”, “default” (i5), ; “there’s no free lunch” (i3), entre outros.

A seguir, duas subcategorias são analisadas à parte, pois assumem um papel importante nas narrações: a família – esposa e filhos, e o Brasil e a percepção que os estrangeiros têm sobre ele. Cabe ressaltar que especificamente este último, não foi diretamente citado por nenhum dos entrevistados na narração central, mas sempre na fase de questionamento o pesquisador solicitava que o entrevistado tecesse algum comentário. A possibilidade de comparar dois contextos distintos, Brasil e país da expatriação, influencia na forma com que o estrategista interpreta e molda sua prática da estratégia.

O quadro 5 sintetiza as principais características incorporadas pelos expatriados:

Características Incorporadas
Desejo, Vontade ou Interesse
Crescimento e Grandiosidade
Esforço e Loucura
Preocupação com o Futuro

Quadro 5: Quem são os expatriados

Fonte: Dados da Pesquisa

4.3.1) Família

A família de origem já foi mencionada em alguns tópicos anteriores. Além do informante que menciona ser neto de imigrantes, outro filho de alfaiate, para um deles, o mais novo, e de empresa familiar, o pai é o grande “impulsionador” desse projeto de morar fora:

Meu pai me apoiou muito, mas assim... não dava muita oportunidade pra eu falar que tava ruim, que eu tinha que voltar, não tinha isso não...Mas foi meio duro, assim. É igual eu to te falando: ninguém me obrigou a ir, mas assim, eu me senti muito responsável naquele momento que eu fui fazer a viagem pra decidir ou não, quando o italiano falava que eu estava lá que eu ia morar lá, então eu me sentia muito responsável, achei que não podia deixar de ir. (informante 2)

Neste caso, a responsabilidade em representar os negócios da família aumenta a identificação entre a empresa e a pessoa, e como o pai que continua no Brasil quer tanto o sucesso da empresa quanto do filho, acaba não dando muita “opção”, caso o filho não agradasse do local em que iria morar, antes da viagem definitiva.

Entretanto, quando o expatriado é casado e viaja acompanhado de esposa e filhos, sua adaptação estará sujeita à adaptação e apoio destes.

Dos 5 expatriados que já eram casados ao se mudar, ou que se casaram em virtude da mudança (i5), pode-se perceber que a esposa é apoio importante no sucesso da expatriação. Seja pelos relacionamentos iniciados por meio dela, como pela abdicação, ainda que temporária, aos objetivos da carreira do marido em detrimento dos seus. Metaforicamente, um dos informantes, que por mais tempo ficou no exterior compara sua esposa a uma guerreira:

Pois é...por isso é que é um dos motivos de eu ter pensado bastante, estar junto da minha família, largar esse mundo pra trás porque agora as coisas partem pra ficar mais complicadas...Por exemplo, na Argélia, você ir com a família é muito complicado, porque senão minha esposa ia ficar só dentro de casa, e tem as meninas, então mulher lá não sai de casa. E minha mulher realmente é uma guerreira...Porque ela sempre me acompanhou, e como os meninos já cresceram praticamente dentro de avião, eles não tiveram praticamente nenhum problema. (informante 3)

A personalidade comunicativa da esposa facilitou sua adaptação e aceitabilidade pelos lugares por onde viveu. Para os filhos, apesar da preocupação inicial do pai quanto à perda de suas “raízes”, o ganho na comunicação é positivo, e o fato de não terem se “fixado” em nenhum lugar não comprometeu a conquista de relacionamentos de amizade. Apenas por

curiosidade, em relação aos filhos terem “crescido dentro de avião”, na conversa de encerramento com o entrevistado, o mesmo comentou que o filho mais velho ainda “vive” dentro de avião, pois se tornou piloto aqui no Brasil.

Culturalmente pra eles não teve nenhum problema. Eu até tinha uma preocupação, eu te confesso que...é no aspecto assim, poxa, os meninos vão crescer e não vão ter raízes né, não vão ter os amigos de infância, e não vão ter raízes, né...Bobagem, isso é maior bobagem. Muito pelo contrário. Por quê? Hoje, todos eles falam espanhol e inglês bem, se comunicam super bem, são pessoas que chegam em qualquer meio e cumprimenta, e minha esposa como ela é uma pessoa **muito** comunicativa, ela nunca enfrentou este tipo de problema, porque ela sempre foi muito bem aceita. Então foi bem mais fácil. (informante 4)

O aprendizado de diferentes idiomas e a facilidade de comunicação e de se adaptar às mais diversas situações é vista como um dos legados que o pai deixa aos filhos que o acompanharam na expatriação. Mesmo os filhos mais velhos, que não acompanharam os pais no exterior, têm sido incentivados a também se tornarem “cidadãos do mundo”:

Tenho um filho, com 27 anos, formado em Administração: Esse meu filho, eu coloquei isso nele...Ele também já viajou o mundo todo, ficou 6 meses na Austrália fazendo intercâmbio porque eu quis que ele tivesse essa experiência internacional, na verdade eu queria que ele ficasse 1 ano, mas ele não agüentou e quis voltar. Mas depois disso ele já viajou muito pelo mundo, já participou do jogo de empresas de que lhe falei, e viajou pro exterior na premiação. Enfim, com essa idade, ele já é cidadão do mundo! (Informante 10)

Também nesta situação, é por um desejo do pai que o filho realiza o intercâmbio. É a vontade do pai que define quanto tempo ficar no exterior, para onde ir e o que fazer (eles jogaram juntos o jogo de empresa a que o informante se refere). O pai sente certo orgulho de “ter colocado isso no filho”, essa necessidade e a possibilidade de conseguir, em tão pouco tempo, tornar-se cidadão do mundo. Pode-se inferir que o filho assume, assim, o papel de servir como meio para realização de seus pais.

Já no caso das esposas, nenhuma delas foi para trabalhar fora de casa. Assim, mesmo aquelas que nunca tinham sido donas de casa no Brasil, passaram a desempenhar este papel, juntamente com o de “cozinheira” e responsável pelo cuidado dos filhos:

Depois noutra oportunidade que ela viajou comigo, nós fomos pro Irã, aí a [filha] tava muito pequena, nossa filha mais velha era pequena e ela ficou praticamente cuidando da [filha], ela ficou somente em casa cuidando da criança. (informante 7)

Ah, sim, o processo ele foi né, na época eu tava fazendo o projeto, né, aí a gente conversou isso já era um desejo da gente conhecido e o que que ela acha, se sair vai ser ótimo. Vamos, não tem problema nenhum. E como as crianças estavam pequenas, num tinha muito daquela dificuldade. A gente conversava com elas, vamos morar fora por algum tempo...Pelo contrário, não teve nenhuma resistência, nem motivacional nem legal. Mas isso demorou uns 6 meses, até fazer o projeto, aprovar as coisas, até a ida efetiva. Quer dizer, muito o pessoal “Ah, pode ser, quando voltar não tem jeito de recolocá-la, mas foi bem mais tranquilo nesse aspecto. Então ela pode estudar um pouco, cuidar mais das crianças, mas aí ela ficou mais como dona de casa, né. Foi um conflito pra ela porque ela nunca tinha feito isso na vida, né. Ela trabalhou desde os 16 anos, e tal, e na faculdade trabalhava sempre, e aí lá ela teve esse momento assim de cuidar de casa. Foi bom pra ela, pra poder ficar um pouco com as crianças, pra poder mexer também na casa. Mas aí a gente procurava comidas, né, voltando ao caso, que fossem mais práticas, então lá tem muita coisa nesse sentido (muita coisa congelada), é, muita coisa congelada boa, então a gente fazia, as verduras, as frutas lá são muito boas, muito práticas, então você tinha muita...(informante 1).

Aí á a gente teve uma vida razoável,...porque até ali a gente comia no Pub, era horrível, horrível...Fish and Chips, batata cozida e uma sopa aguada, um negócio horrível, h-o-r-r-í-v-e-l {pausado e enfático}. Eu já não agüentava mais, aí fomos, alugamos esse apartamentinho. Aí combinei com minha esposa: agora você vai cozinhar. Ela concordou comigo, aí fazíamos supermercado, e aí comprávamos feijão...Quando estávamos nos EUA até feijoada a gente fez lá..E aí na Inglaterra também, a gente tinha esse apartamentinho, e a janela dava por Thamisa, e o por do sol dava do outro lado do rio. E era uma cena bucólica e em agosto lá, que era o verão deles, 8 horas da noite o sol tava, não era noite era dia,. Então a gente sentava, eu e minha esposa, ela fazia aquelas massas shitake, aqueles cogumelos, aquelas coisas que tinha lá na Europa e a gente abria um vinhozinho, mas era muito legal....A gente se divertiu muito, ela arrumava com muito carinho, lá, uma marmita pra mim, e eu levava marmita no outro dia, mas era muito bom a marmita...Eu comia muito bem, e foi a melhor época que eu...eram as melhores comidas que eu comia durante o trabalho, até hoje...E o inglês que depois começou a trabalhar comigo que eu treinei pra ficar no meu lugar, ele ficava com o olho deesse tamanho pra marmita, tinha cada marmita bonita...às vezes era um salpicão, às vezes um penne com molho de salmão, o cara arregalava um olho desse tamanho, que ta maluco!!!Até que um dia ele me pediu pra eu levar pra ele também. Aí a [esposa] deu risada e ela fez, duas marmitinhas, uma pra ele e uma pra mim...Ah, mas esse cara...ele se convidou pra ir jantar lá em casa...Porque realmente, a comida lá era muito ruim, mas muito ruim, se come muito mal. (informante 3)

Pode-se notar no trecho da fala do informante 3 certo tom de nostalgia em relação às lembranças do tempo na Inglaterra. A comida do local e a comida que a esposa preparava aparecem como dois extremos opostos: uma era horrível, muito ruim, enquanto a outra era preparada com muito carinho, a melhor comida que já comeu durante o trabalho até hoje. A esposa é a responsável por promover esta mudança em relação ao sentido do paladar, bem como os momentos de diversão e lazer que seguiam as refeições.

A expectativa do informante 1 enquanto cuida dos preparativos da viagem é que vai “ser ótimo” também para a esposa. Como ela trabalhava na mesma empresa que ele, não houve problemas em suspender temporariamente seu contrato, tendo ela voltado a ocupar sua posição após os 15 meses no exterior. O cuidado com a casa e como os filhos assumiu um

papel importante em sua nova rotina nos EUA, embora ela nunca tenha se dedicado apenas a estas ocupações. Uma palavra que traduz bem o momento que marca a relação entre os casais “expatriados” é a cumplicidade:

Então ela tinha flexibilidade pra ir comigo, e uma coisa que eu considerei muito importante, como a gente pensa em constituir uma família, e aquela coisa toda, que ela tivesse...sempre busquei colocar ela junto comigo, entendeu? Porque eu sei que vai ter momentos, se tudo der certo, queira Deus que dê, que a gente vai ter que decidir. Olha, ela me seguir, ela abrir mão da vida dela, ou da carreira dela, não da vida, né...(risos) e me seguir. Então eu fiz questão que ela fosse comigo, pra poder ver o que era sentir, perder o preconceito, porque fica aquela coisa meio utópica do americano, que o americano é idiota, e tudo mais. E então, solução definitiva pra ela poder ir comigo e tudo mais, foi a gente casar e aí eu ia ter visto de trabalho lá, e ela ia ter o visto de esposa de quem ta trabalhando, então ela também pode trabalhar e tudo mais. (informante 5)

“Colocar” a esposa junto é um dos requisitos necessários para que ela possa “sentir junto”. A princípio, o informante utiliza uma expressão forte para expressar o que significa esta decisão: “abrir mão da vida dela”, mas depois, volta atrás e menciona a carreira, ou seja, fica claro que ela precisará priorizar os objetivos profissionais do marido, e não os seus. Configura-se, portanto, uma verdadeira cumplicidade entre os dois.

No caso do informante 3, quando se refere pela primeira vez em sua narração à esposa, menciona de imediato o fato de terem voltado da primeira expatriação com a expectativa da gravidez, e logo terem constatado um aborto, assim que chegaram no Brasil.

Fui sozinho, mas já combinado que minha esposa iria, depois de 1 mês, até concluir a papelada dela, a minha até que saiu, o meu visto saiu rápido e ela tinha algumas coisas pra resolver no Brasil...éééé...ela tinha engravidado quando a gente tava nos EUA, quando a gente chegou, nesse comecinho de 2002, é...fizemos um ultra-som em BH e constatamos que ela tinha perdido... [pausa longa]. (informante 3)

A longa pausa que se sucede a essa fala parecia ser a melhor tradução do que representou aquele momento: um misto de alegria pela volta e tristeza pela perda daquele que seria o primeiro filho. Tanto que após um tempinho em silêncio, o informante retoma sua narração relatando como foi a preparação para a chegada da filha que o casal tem hoje, extremamente planejada, logo que retornaram da segunda expatriação na Inglaterra.

Outra recordação marcante e triste que veio à tona em uma das entrevistas, depois da narração central e da fase de questionamento, foi o relato de um dos informantes sobre o falecimento de seu pai enquanto ele estava no Iraque:

Eu quando fiz...eu tava na [empresa] quando eu fiz o psicotécnico, até as coisas, ela me perguntou assim: você trabalha sob pressão? Eu falei assim: não só trabalho como vivo sob pressão. E contei pra ela um fato que ocorreu. Eram 30 de julho de 87, eu tava no Iraque e recebi um telegrama que meu pai estava em coma, eu tinha passagem para o dia 05 de agosto, já marcada, eu sairia de Bagdá, passaria por Frankfurt e depois chegaria no Brasil, no dia 05 de agosto. O que que eu fiz, no momento que eu recebi aquele comunicado, era um telex, acho que você nem sabe o que que é um telex, né...nossa que coisa antiga, (risos). Recebi aquele papel todo escrito lá, de que meu pai estava em coma, e no Iraque tanto pra você entrar quanto pra você sair você precisa de autorização. E o meu pedido já estava lá no governo, né tem o órgão do governo. E quando eu recebi aquilo, eu disse: 'não eu tenho que antecipar minha passagem, né'. Provei que meu pai tava em coma, né, e tal. Resumindo pra você: fui lá. Cheguei e conversei com uma pessoa, e ele falou, não, você tem que conversar com tal pessoa, e tal...A sala, pra ver aquela pessoa tava difícil. Tava entupida de papel, aí eu sentei virei pra ele, contei o caso pra ele e solicitei a ele que ele me entendesse e me liberasse meu papel, que eu já tinha conseguido uma passagem pra noite, isso era de manhã, e eu pegaria dia 30 mesmo, e ia pra Alemanha, e da Alemanha pro Rio de Janeiro, então chegaria 31, dia 01 no Brasil. Sabe o que ele falou comigo? Ele virou pro lado e falou assim: Ta vendo esta pilha de papel aqui? Eu vou tirar 5, se você der sorte... Aí ele pegou e tirou 5. Claro que não acertou, né. E virou pra mim e falou assim, ainda me mandou sair da sala. Acabou a história. Daí eu fui, quando eu cheguei meu pai já havia falecido. Então pra te contar essas coisas, quer dizer, o que que é pressão, essas coisas também não têm preço, e às vezes a gente paga muito caro por isso. Isso era só um detalhe à parte. (informante 4).

Para o informante, a situação ilustra o que é a pressão sob a qual vive o expatriado, tendo muitas vezes que abrir mão de estar ao lado de suas família em momentos delicados como o narrado anteriormente.

O quadro 6 aponta alguns personagens essenciais que atuaram com o expatriado para que a expatriação ocorresse e pudesse alcançar êxito:

Personagem	Papel
Pai	Garantir continuidade da empresa
Irmão	Querer o melhor para o filho/irmão (curso, idioma, crescimento profissional) Sustentar o filho/irmão financeiramente
Esposa	Compreender
Noiva	Estabelecer relacionamentos Cuidar dos filhos Cozinhar Garantir a diversão Lutar junto (Guerreira)
Filhos	Entender Aprender (Idioma, Comunicação, Diferenças Culturais)

Quadro 6: Personagens da família e seus papéis na expatriação
Fonte: Dados da Pesquisa

4.3.2) Brasil: Ser é ser percebido

A consideração sobre o país de origem – Brasil, nem sempre foi mencionada diretamente na narração central. Entretanto, seria inevitável deixar de incluí-la entre os questionamentos aos entrevistados, pois a forma com que se ‘sentiram vistos’ tem muito a dizer a maneira com que enxergavam a si próprios no exterior. Ou seja, entender como o brasileiro acredita ser visto lá fora é uma forma de buscar compreender, senão quem ele é, ao menos o que ele *pensa ser* perante pessoas de outros países e culturas.

Caber ressaltar aqui que são levadas em conta expatriações para vários lugares, e que em cada lugar o Brasil é visto de uma forma pelos seus habitantes. Trata-se, portanto, de uma análise superficial quanto a esta dimensão, mas necessária, e que atende suficientemente aos objetivos desta dissertação. Além do país para o qual a expatriação ocorreu, as principais diferenças entre interpretações sobre o Brasil e o brasileiro foram agrupadas em torno dos seguintes temas: **setor de atividade da empresa, nacionalidade (multinacional brasileira x multinacional estrangeira), e preconceito.**

Quanto ao setor de atividade da empresa, parece ser mais óbvio ter empresas brasileiras atuando em atividades menos intensivas em tecnologia, como a produção de café, por exemplo. No caso do produto do informante 7, que utiliza alta tecnologia, em sua maioria desenvolvida no Brasil, causa certa estranheza entre os estrangeiros esta empresa ser brasileira, principalmente quando se trata de um país mais desenvolvido que aqui:

Principalmente sendo um produto de alta tecnologia, fabricado num país de terceiro mundo. No primeiro caso, da Inglaterra, a gente parecia, digamos, uma “ave rara”. Éramos tratados, de certa maneira, como uma ave rara. Como que o Brasil tem uma indústria que hoje é a terceira no mundo, num país subdesenvolvido, fabricante de [produtos] de alta tecnologia, competindo no mercado internacional, ocupando espaço de países desenvolvidos, eles olhavam muito que...principalmente na Inglaterra, porque nós estávamos licenciando uma indústria inglesa pra fabricar um produto nosso sob licença. E...nesse caso as pessoas...despertou uma curiosidade muito grande. As perguntas eram sempre no sentido de...ué, mas o que que aconteceu? O que que deu errado que a [empresa] está desse jeito num país de terceiro mundo, que só tem carnaval, futebol, mulatas, e coisa e tal? Enquanto na Venezuela já percebia outro comportamento, completamente diferente, uma atitude de admiração muito grande, e de torcida até, pra que desse certo, né? O Latino Americano já demonstrava de uma certa forma até um tipo de orgulho de ter uma empresa desse porte, competindo no cenário internacional, sendo brasileira, né? Latina...No Irã é uma outra cultura, totalmente diferente e também olhavam pra gente com uma admiração, com bastante admiração. Mas é...não era nem com orgulho nem como ave rara, era simplesmente com uma admiração e com uma vontade de conseguir chegar e ter uma indústria dessa...eles fabricavam também [produtos] com qualidade, pra atender às necessidades do governo local. (informante 7)

O informante relativiza bem esta questão da forma como o Brasil é visto em função do país para o qual se vai. Para um país de ‘primeiro mundo’ algo tem que ter saído “errado” para que a empresa pudesse chegar aonde chegou no mercado internacional. Causa “estranheza” entre os ingleses a presença desta empresa lá (“ave rara”). Já os latino-americanos torcem e se orgulham de ter uma empresa como essa atuando em seu país e levando também seus produtos a outras partes do mundo. E uma postura mais neutra é percebida no Irã, onde nem causa tanta estranheza, nem só torcida e admiração, como também certa vontade de se espalhar no modelo da empresa brasileira para conseguir novos mercados.

Um caso peculiar é o da consultoria, pois se trata de uma empresa brasileira prestando serviço para outra empresa brasileira atuando em território externo. Neste caso, a presença dos consultores brasileiros é fundamental para legitimar as decisões da matriz daqui, reforçando-as e ao mesmo tempo endossando as ações dos consultores que estavam lá fora:

É, isso foi um fato a mais, que foi vencer essa resistência natural que o estrangeiro tem em relação ao brasileiro. Talvez na Europa, em outros países nem tanto, mas nos EUA, no Canadá menos, mas nos EUA eles têm uma resistência mesmo. Por quê? Porque o americano é muito aculturado, muito influenciado pela cultura negra, muito patriotas, então eles acham realmente que uma consultoria brasileira não poderia agregar. Então foi interessante pra gente vencer este obstáculo. A gente conseguiu mostrar pra eles que a empresa que estavam lá e estavam representando é uma empresa séria, que tinha clientes no mundo inteiro, que tinha proporcionado resultados fabulosos pros clientes, e que as pessoas que estavam lá eram realmente pessoas sérias, que falavam inglês fluentemente, tinham pós-graduação, tinha um currículo superior, e às vezes algumas dificuldades naturais, convencer o cliente que é um trabalho que gera resultado, isso fora do Brasil era mais um agravante. Mas a gente conseguiu vencer isso foi surpreendente pras [unidades] lá, e depois de outra foi passando pra outra, pra outra, e aí todas as usinas que [grupo] tinha comprado tinha um trabalho de equipe nossa. Um facilitador é que a empresa tem grupo nos Estados Unidos, que era o controlador. Então facilitou muito no sentido de facilitar a vontade dessa controladora. Então, se a [empresa] falou que a [consultoria] é boa, vamos acreditar. É lógico que se não desse resultado eles iam trabalhar pra nos tirar de lá. Mas deu resultado, viram que era pra agregar, pra gerar resultado, e deu no que deu. (informante 6).

Vencer os obstáculos foi possível graças à credibilidade e confiança alcançada pela empresa no exterior, mas mesmo assim, há ainda muito a ser explorado neste sentido. Segundo um dos entrevistados, que é economista e, portanto, tem uma visão econômica dos mais variados assuntos, o consumidor brasileiro está pronto para se beneficiar da internacionalização; o trabalhador não:

O consumidor brasileiro já é um consumidor internacional. A diferença entre o lançamento de um produto nos EUA e no Brasil hoje é muito pequeno. Há muito pouco tempo atrás demorava 6, 7, 8 anos pra ser lançado aqui. Hoje isso não existe.. lançamento no caso de carro é quase simultâneo. Produtos eletrônicos você tem uma defasagem de 2, 3, 4, 5, 6 meses. Então o consumidor brasileiro é internacional. Agora, ah, o trabalhador não é internacional não. Essa é uma área onde você tem vários problemas. Você tem o problema da educação do trabalhador, que o trabalhador médio brasileiro é pouco instruído ainda, você tem o número de...os anos de escolaridade aqui no Brasil são muito menores do que a média de qualquer país de primeiro mundo, e nós estamos tendo este problema agora, estamos precisando de trabalhadores qualificados, nós precisamos contratar e não tem gente. Esse é um problema. Além da legislação trabalhista que é um absurdo, quer dizer, em pleno século 21, as relações de trabalho entre as empresas e os trabalhadores é praticamente o que foi definido há 40 anos, na época do Getúlio Vargas. Isso é um verdadeiro absurdo {enfático}. (informante 9).

Apesar de o trabalhador não estar “pronto para a internacionalização”, o informante 9 atribui a fatores conjunturais esta situação, pois não ter anos e qualidade de escola suficientes não é algo que depende apenas do trabalhador, mas também de uma legislação trabalhista que colaborasse com esta mudança. À continuação, ele faz alguns comentários de que o Brasil foi, é e irá continuar sendo o “país do futuro”, pois ainda está tudo para ser feito:

Ta tudo pra ser feito no Brasil em termos de infra-estrutura, se você pega, por exemplo, qualquer indicador, por exemplo: consumo de geladeira por habitante, consumo de tecido por habitante, consumo de televisão por habitante...o Brasil ta lá,...quer dizer, há um espaço de expansão do consumo enorme, enorme, ao contrário das economias mais desenvolvidas onde o consumo já ta maduro (informante 9)

Fatores conjunturais como mudanças econômicas constantes são vistos como positivos, olhando-se de um ângulo que privilegia a capacidade do brasileiro de se adaptar e mudar de planos mesmo quando não há planos, diferentemente de outros países, como Inglaterra e Estados Unidos, onde se entra em pânico quando não há um planejamento ou manual em mãos:

O ideal é que abra a cabeça mesmo, porque o mundo está assim. Então o profissional que for qualificado ele pode trabalhar em qualquer lugar do mundo, sem o menor problema, e pela economia brasileira ter sido tão bagunçada durante muitos anos, o executivo brasileiro tem uma característica que o executivo estrangeiro não tem, que é lidar com grandes variações na economia, instabilidades, mudanças repentinas. Empresários, ou executivos europeus eles são mais certinhos, eles sabem trabalhar mais com padrões, respeitar os padrões...O brasileiro já é mais acostumado a pensar...já seria o lado bom do jeitinho brasileiro, né, que é o lado da adaptação, conseguir tomar decisão com mudanças rápidas...O americano é assim, ele tem muito padrão, e saiu do padrão ele entra em pânico. Muito difícil ele saber, ter a tranquilidade pra mudar, pra fazer tudo...E aqui por ter sido laboratório de tantos

planos econômicos, né? De vários planos, governos, a gente aprendeu a lidar com esse tipo de coisa. (informante 6)

Brasileiro é taxado de preguiçoso, chega atrasado, enrolado, sem planejamento. Eu tinha a auto-estima muito, muito baixa. Mas...uma coisa é visível: a nossa capacidade de pensar fora da caixa, de adaptar, de resolver as coisas que precisam ser resolvidas. Isso fica muito claro tanto nos EUA quanto na Inglaterra. Eles são muito bons planejadores, mas fora daquilo ali não conseguem resolver nada. (informante 3).

Na percepção de dois dos expatriados, a nacionalidade não é um fator que altera a forma de fazer negócios. Segundo esta perspectiva, bastante racional, negócios são negócios em qualquer lugar do mundo, e o importante é alcançar o próprio interesse:

Mas eu não senti que existe... Mas não percebi que existe um... nenhum preconceito, porque tem Costa Rica, Peru, Chile, Bulgária, tem tudo ali. Os caras estão acostumados com isso aí. Então muitas vezes eles falam, né. 'I don't care se é Brasil, se é China, se é num sei o que'. Eu quero saber se o cara vai fazer e pronto. E me mostra pra quem você já fez e qual resultado você tem. Ah, a gente num tem ainda, nós estamos começando. Ah...ok, yes, we fine, but we don't wanna be the first. Nós não queremos ser os primeiros, então quando você tiver alguma coisa correndo você vem e traz alguma coisa (informante 1).

Nesse ponto de negócios é todo mundo mais ou menos igual. Eu acho que não muda muito não. Essa questão de confiança...de ter uma cabeça um pouco mais aberta pra querer experimentar novas: novas oportunidades, novos negócios, produtos...Eu acho que ta mais isso aí. Com negócio, todo mundo qualquer um, quer isso aí. O interesse é o mesmo, né...Procurar o próprio bem. (informante 2).

Entre as características que identificam o Brasil “de cara”, não há como negar que o futebol seja a principal delas: dos 11 entrevistados, 8 mencionaram em algum momento de suas narrações que este esporte é o assunto que lhes possibilita quebrar o gelo com os estrangeiros:

Por outro lado, tem aquela visão do esporte, da marca do Pelé, e o Pelé era conhecido pelo resto do mundo, é curioso isso também – Pelo resto do mundo, o Pelé era conhecido como o melhor jogador da história do futebol. Nos Estados Unidos ele era o atleta mais bem pago. Isso que era a visão que eles tinham. E outra coisa era festa, carnaval, e etc. (informante 11)

A imagem que eles têm, do mesmo jeito que a marca da empresa tem que ser cuidada, a marca do Brasil eu acho que as pessoas associam o Brasil a coisas que são óbvias: de um país interessante, com um povo muito criativo, muito aconchegante, muito hospitaleiro, o melhor futebol do mundo, mulheres bonitas, praias bonitas...Agora eu acho que do ponto de vista das relações empresariais, ainda há uma imagem um pouco...eu acho que precisa melhorar esta imagem, né. (informante 9).

Com relação ao fato de ser brasileiro, isso sempre foi extremamente positivo, num sentido de imagino que seja aquela coisa mesmo, a primeira coisa que...a primeira vez que eu cheguei lá, eu cheguei no aeroporto e mostrei meu passaporte, o cara,

“ah, você é brasileiro?” sou. Daí a primeira coisa o pessoal pergunta: Ronaldinho, Romário, Pelé...

a gente conheceu um casal de brasileiros no nosso condomínio, e o cara é americano, ao contrário, os pais eram americanos, e ele veio pra o Brasil quando tinha 5 anos, e depois voltou pra lá quando tinha 15...então é um brasileiro, na minha opinião...Que a gente conheceu fazendo churrasco no condomínio, eles viram a gente com a camisa do Brasil, eles vieram conversar e pegou amizade e tudo mais. (informante 5).

Olha na realidade existe um grande fator positivo, em todos os países, sem exceção que a gente sempre foi, a gente brasileiro sempre foi muito bem recebido, mesmo na Argentina, né...que tem essa coisa, na realidade essa coisa com a Argentina, você sabe muito bem e em função do futebol. Eu mesmo trabalhei no interior, tive muitos amigos, com os quais eu me dei muito bem, comunico ate hoje e então não tem problema, então isso é um tabu por parte do brasileiro. (informante 4).

tanto que eu vi o Brasil ser campeão da copa lá, ganhar da Inglaterra lá, e eu fiquei caladinho...Nossa, foi muito bom, só que eu fiquei caladinho, né...morria de medo. Eu me juntava era com os escoceses lá pra dar risada. (informante 3).

...a única coisa legal lá são os jogadores de futebol (informante 2).

No caso do Brasil é interessante que o Brasil desperta aquela curiosidade: “Brasil, oh”, quer dizer, aquela coisa da simpatia. Soccer, aquela coisa do pitoresco. Só que não conhecem nada. Brasil e nada é a mesma coisa. (informante 1)

Curiosidade é um dos atrativos do Brasil. Para os informantes citados acima, Brasil é um fator positivo, ou no mínimo neutro, quando as pessoas desconhecem algo além de futebol. Apesar de ser um bom assunto para início de conversa, a paixão pelo futebol adverte ser necessária certa cautela e neutralidade dependendo do país onde se está, como os citados rivais históricos Argentina e Inglaterra.

A miscigenação dos brasileiros é outra das características que os expatriados percebem ser uma das características que facilitam o contato e a compreensão de pessoas de outras nacionalidades (informante 7). Quando se trata de uma nação como os EUA que também foi formada por pessoas de diferentes partes do mundo, a tolerância em relação aos brasileiros também é maior, segundo o informante 5:

Nunca sofri preconceito, nunca percebi nenhum tipo de tratamento diferenciado, tanto pro bem quanto pro mal. Aliás, até que tem, pelo fato de ser brasileiro. O brasileiro em geral é sempre muito bem visto pelo mundo: pelo fato de não ser um povo belicoso, não é um pessoal que se envolve em animosidade por nenhuma adoração...é muito misturado. (informante 7)

[pausa]...deixa eu pensar...eu não sofri nenhum tipo de preconceito, primeira coisa, não, não tive preconceito...Hum...que mais...Os EUA, na minha opinião, ele não é um país xenófobo. Porque tem muito imigrante. Porque se você pegar ali, mesmo quem é americano, é...se você voltar duas gerações, o cara não era americano, entendeu...ele veio de algum lugar. (informante 5).

Há ainda uma consideração a ser feita em relação a ser “aparentemente brasileiro”, ou seja, a existência de algum estereótipo imaginado pelos estrangeiros. Uma delas diz respeito formas física e estilos de vestir e até mesmo comportamentos morais.

E a segunda coisa que o pessoal falava é: ‘Mas você é brasileiro? Você não é negro’. Então eu falava, não, mas o Brasil é um país muito miscigenado, tem muito negro, tem gente branca, tem loiro, tem oriental...tem de tudo lá. Então o conhecimento que eles têm do Brasil nesse sentido imagino que eventualmente seja o mesmo conhecimento que muita gente daqui tem por aquela região. Mas como relação ao fato de ser brasileiro sempre foi, sempre foi uma identificação extremamente positiva. (informante 7).

Vou te falar como o povo do Brasil é visto na Itália: Da forma **pio**r que você puder imaginar. É Brasileira? É puta. Brasileira lá é prostituta. Foi pra lá pra ganhar a vida desta forma e realmente é uma coisa que eu fiquei muito revoltada com isso, mas depois eu fui vendo algumas coisas com o tempo que realmente existem **mu**itas que vão pra lá pra fazer isso. Por isso o Brasil ganhou esse tipo de fama. Então a fama do Brasil na Itália é complicada, é só mostram na televisão o samba, mulher pelada, peito, bunda, carnaval...só baixaria, não tem nada legal...A única coisa legal lá são os jogadores de futebol. Mas o Brasil é muito mal visto. Quando eu falava que era brasileira, não em empresas de café assim, o pessoal me respeitava quando eu ia visitar e tal, não tinha nenhum problema. Mas na rua quando eu era apresentada pra outra pessoa que não era do café ou outra pessoa, todo mundo, ninguém acreditava que eu era brasileira. Como eu, uma brasileira, séria, vestida muito bem, recatada, não tava mostrando peito não tava mostrando bunda, tava falando italiano muito bem, tava trabalhando no café?...Então pra eles era um espanto. Eles achavam que eu era ou portuguesa ou espanhola, ou até italiana, mas brasileira nunca. (informante 2).

E aquela visão de que as coisas aqui são muito no oba-oba, não só em termos de turismo sexual, e a própria EMBRATUR é culpada disso, pelas propagandas que eles faziam, os cartazes que eles divulgavam por lá, mulatas de biquíni, e aquelas fotos, e aquelas frases de dupla interpretação, e então isso o Brasil tem muita culpa nisso, de criar esta imagem que até hoje muita gente vem e aproveita desse assunto aí. Então isso realmente aconteceu. (informante 11).

A imagem do brasileiro é explorada literalmente nos trechos anteriores em função de um fenótipo e do jeito de ser e de se vestir. Há uma série de oposições que são feitas, com ar de indignação, principalmente pelo informante 2, que é do sexo feminino, para dar conta desta diferença entre a imagem criada e a real: bem vestida, recatada x mulher pelada; séria x baixaria. Estas características poderiam ser de uma mulher de qualquer outra nacionalidade latina, menos do Brasil.

É claro que caberia aqui uma análise bem mais detalhada em relação ao gênero do informante. Entretanto, como apenas um dos informantes é do sexo feminino, a análise fica limitada a uma única opinião, que não é nada positiva. Como em outras atividades tradicionalmente “masculinas”, para ser expatriada, parece haver uma necessidade de se aproximar de um ideal masculinizado, como ilustra um trecho da música “Pagu”, de Rita Lee:

Nem toda feiticeira é corcunda, nem toda brasileira é bunda...meu peito não é de silicone. Sou mais macho que muito homem.

O quadro 7 sintetiza as considerações a respeito da identificação do expatriado com o Brasil, de acordo com o país no qual a expatriação ocorreu e o tipo de empresa em que trabalhou:

País	Tipo de organização	Imagem que o brasileiro faz de si	Imagem que o brasileiro pensa que o estrangeiro faz
Estados Unidos	Brasileira (Tecnologia)	Negócios são negócios	Mais um prestador de serviços
	Americana (Vários Setores)	Preguiçoso	Potencial de Consumo
	Escola Americana	Oba-Oba	Desconhecimento
Inglaterra	Brasileira (Produção – Alta tecnologia)	Tem algo errado	Ave rara
Venezuela		Torcida	Vizinho
Irã		Nada demais	Modelo a ser seguido
Emirados Árabes	Francesa (Exploração de Petróleo)	Pacífico	Desconhecimento
Itália	Brasileira (exportação de café)	Negócios são negócios	Desconfiança
Argentina	Brasileira (Construção Civil)	Parecidos nos Negócios	Rival no Futebol

Quadro 7: Identificação do Expatriado com o Brasil

Fonte: Dados da Pesquisa

5. Considerações Finais

Considerar a estratégia como uma prática social abre várias possibilidades para a realização de estudos organizacionais. Por meio de uma estrutura conceitual básica, Jarzabkowski, Balogun, Seidl (2007) sugerem, no mínimo, três abordagens para estudar este fenômeno organizacional. Para estes autores, a estratégia ocorre na interseção entre práxis, práticas e praticantes, que são os três elementos que moldam o “fazer estratégia” em uma organização.

Nesta dissertação, o foco foi na interseção entre os praticantes de uma estratégia, e uma prática específica que realizam para levar adiante um projeto que faz parte da práxis de empresas no mundo todo, a internacionalização. A expatriação é aqui entendida como uma das práticas que leva à construção desta prática, já que se constitui em um procedimento discursivo e motivacional capaz de possibilitá-la. Os expatriados, por sua vez, são entendidos como um dos grupos de praticantes, ou atores que constroem uma prática por meio de *quem* eles são, *como* eles agem e que *recursos* eles possuem. (JARZABKOWSKI, BALOGUN, SEIDL, 2007).

A abordagem ancora-se, portanto, na perspectiva sistêmica da estratégia, cujo princípio central é que aqueles que tomam decisões não são simplesmente indivíduos imparciais, calculistas, interagindo em transações puramente econômicas, mas pessoas profundamente enraizadas em sistemas sociais densamente entrelaçados (WHITTINGTON, 2002). Dessa forma, a estratégia foi aqui enfocada do ponto de vista da recursividade dos atores, já que os mesmos reproduzem socialmente atividades e ações, baseadas em um repertório, ou um senso negociado que direcionará novas situações (JARZABKOWSKI, 2004).

Compreender esta recursividade implica na realização de uma análise apoiada em três conceitos da sociologia de Pierre Bourdieu – campo, capital e *habitus*, para buscar caracterizar o campo no qual esta estratégia ocorre e os objetivos empresariais envolvidos, os interesses pelos quais os atores competem, bem como as disposições incorporadas pelos agentes que “fazem” esta estratégia.

O desvendar do campo organizacional e da prática de expatriação se voltou para a compreensão dos aspectos objetivos das empresas em enviar profissionais para o exterior; a

análise das formas de capital possibilitou avançar no entendimento de interesses dos profissionais que promovem a prática, tanto em termos de valorização econômica, cultural e social, quanto dos carregados de valor simbólico. O *habitus*, por sua vez, revela que há certa intencionalidade recôndita na trajetória dos profissionais entrevistados, que aceitaram como desafio a idéia de viver em outro país, em alguns casos, com sua família.

O discurso dominante no campo reforça a necessidade da expatriação a partir de uma visão clássica da estratégia (WHITTINGTON, 2002). O vocabulário selecionado para tratar dos objetivos estratégicos da expatriação enfatiza palavras e expressões envolvendo uma combinação de mercado, clientes e concorrentes, bem como planejamento estratégico, para dar um status de importância a esta ação, destacando assim os elementos racionais e objetivos da estratégia.

Entretanto, no decorrer das narrativas dos profissionais entrevistados, foi possível identificar uma série de **aspectos nos quais a expatriação se aproxima da abordagem da prática social**. Como as narrativas foram analisadas pela técnica de Análise Crítica de Discurso, foi possível ampliar a compreensão das falas dos entrevistados para “o querer dizer” e o até mesmo para o “não dizer”, revelando o quanto de si mesmos emprestam à execução de uma atividade estratégica para a organização na qual trabalham.

Este é um dos pontos que Mizoczky (2003) considera uma das contribuições principais de Bourdieu aos estudos organizacionais: ver a ação a partir de seu caráter intencional, deixando de vê-la como reativa e adaptativa. Pelas narrações utilizadas, verificou-se nitidamente que os informantes buscaram, a partir de algum momento de suas vidas, desenvolverem-se em algum aspecto que pudessem incluí-lo na “viagem” para o exterior, fosse por vontade, desejo ou mesmo curiosidade.

Assim, em relação aos objetivos previamente definidos, pode-se verificar que a expatriação tem um papel central na conciliação dos aspectos objetivos da estratégia da empresa com os interesses subjetivos dos profissionais que se dispõem a participar deste movimento rumo ao internacional, na medida em que possibilita ao expatriado vivenciar situações únicas, decorrentes de seu contato direto com uma realidade diferente da sua, dando uma nova visão sobre o seu trabalho aqui no Brasil, principalmente quando este continua relacionado à entrega de resultados estratégicos dependentes de operações internacionais.

Para entender o mercado que se pretende conquistar fora do país de origem da empresa é necessário ter ali uma pessoa que possa **vivenciar e sentir** este mercado, em termos de necessidades e gostos dos clientes. Os contatos comerciais, por sua vez, só são de

fato efetivados e mantidos se o expatriado estiver no país para dar **credibilidade e inspirar confiança** aos clientes potenciais.

Do ponto de vista do profissional, tão importante quanto o conhecimento técnico advindo de treinamentos formalizados é a **maturidade e desenvoltura** alcançadas pelo tempo em que fica fora do país. Ter um representante legítimo da empresa no exterior é fundamental quando se trata de resolver problemas urgentes, o que acaba por aumentar o **envolvimento e comprometimento** deste profissional com a empresa no médio e longo prazo.

Este comprometimento é necessário e se faz perceber principalmente na consecução dos **resultados estratégicos**, como o aumento da participação de mercado e a entrada em um novo país, por exemplo, deliberados no planejamento estratégico. A internacionalização é uma realidade para organizações dos mais variados setores e portes, sendo cada vez mais necessário que os profissionais **incorporem esta lógica de mudança**.

Por sua vez, a análise das diferentes formas de capital mostrou que os interesses postos em jogo são os mais diversos possíveis, e que a forma com que o expatriado busca estes interesses é marcada pelas posses anteriores de que já dispõe, valorizando mais um ou outro em função de uma projeção de onde espera situar-se no campo configurado.

Assim, em termos **econômicos**, a expatriação pode representar uma promessa de melhoria de vida, com o foco nos anos futuros, quando o executivo pretende utilizar a quantia guardada nos anos em que esteve fora para “mudar de vida” e “deixar para trás” os anos fora do Brasil. Pode ainda, de um ponto de vista simbólico, representar uma conquista em relação a um passado pobre, como uma premiação pelo esforço e dedicação pessoal a este projeto.

A forma de **capital cultural** assume claramente dois tipos: incorporado e institucionalizado, além do idioma que perpassa pelos dois. Aqui mais uma vez uma dimensão temporal é destacada, pois a expatriação pode vir concretizar, ou marcar a incorporação de um capital legado pela família, como no caso de avôs que já não eram desta pátria (passado), quanto na herança que se pretende deixar para os filhos na forma de conhecimento de outras culturas e outras línguas (futuro).

Na forma institucionalizada, a realização de cursos no exterior, vinculados ou não a instituições nacionais, é valorizada também pelo caráter **vivencial** que a experiência assume, indo além dos objetivos racionais de conhecimento e aprendizado. Sem dúvida, simbolicamente, a compreensão de diferenças culturais como costumes, alimentação, músicas, vem acompanhada de um aumento da compreensão de si próprio, pois exige uma auto-reflexão constante em torno dos próprios valores e afinidades.

Quanto ao idioma, a constatação de que saber institucionalmente é diferente de saber ‘na prática’ chega a chocar alguns entrevistados, levando a constatar que uma experiência prévia de familiarização com a língua pode ser de extrema utilidade, principalmente quando se tratam de expatriações curtas. O exercício da língua deve ser uma atividade constante no dia a dia do profissional que já atuou e pretende continuar atuando no ambiente internacional dos negócios.

A rede de **relações sociais** que se forma a partir do momento em que se define a expatriação é de fundamental importância para o êxito da mesma. A convivência com pessoas que estejam enfrentando situações semelhantes mostrou-se essencial para a criação de um sentimento de “família”, de pertença a um grupo pronto a amparar e compartilhar experiências, principalmente quando se tratam de brasileiros que também estão expatriados no mesmo país.

Apenas quem compartilha de um mesmo background pode entender o que se trata esta nova condição no país estrangeiro, que nem chega a ser considerada “vida”. Por isso a convivência com um ciclo de amigos brasileiros é apontada como uma das formas de amenizar a “depressão terrível” que pode aparecer. Então as comidas, as bebidas e mesmo as conversas em português ajudam a criar um clima que garanta a superação destas crises. Já o contato com estrangeiros, quando se trata de pessoas expatriadas no mesmo país é também uma forma de compartilhar dificuldades e aprender juntos, mas quando são pessoas naturais do país, a convivência é restrita ao ambiente de trabalho, e pouco é conseguido no sentido de conquistas de relações mais duradouras.

Pela análise do **capital simbólico** pode-se verificar que muitas das experiências adquiridas pela expatriação só serão reconhecidas num contexto limitado. O **simbolismo** atribuído à vivência, tem um sentido desproporcionalmente maior para quem morou fora, não sendo facilmente aproveitado no ambiente organizacional da empresa aqui no Brasil.

A análise **quem são os expatriados** revelou que há sim uma ação intencional em acompanhar o movimento da empresa e buscar assim o próprio crescimento “pessoal e profissional”. O expatriado é alguém que sabe que quer crescer, e para isso, conta com uma bagagem profissional que busca aprimorar com frequência, não medindo esforços para realizar feitos grandiosos e ser reconhecido. Para tanto, contam normalmente com o apoio inicial da família na qual se origina, bem como o apoio diário de filhos e esposa, apoio este que é incondicional, pelo menos na visão dos expatriados que as levaram. Caberia outra dissertação a análise deste apoio na visão das esposas que acompanham.

O país de origem também configura uma percepção que o brasileiro tem de si, e a que acredita que o estrangeiro tem. Embora duas visões muito próximas e relacionadas, é na forma com que se vê que será visto, sendo necessária, portanto, uma tentativa de reconfigurar a imagem do Brasil em alguns aspectos, para aumentar a aceitabilidade das pessoas e produtos do país no exterior.

Quer seja uma forma de capital que atende a uma necessidade organizacional específica, quer seja uma disposição interior arraigada nos *habitus* individuais, a mobilidade incentivada pelas empresas deve ser entendida também como uma atualização constante das histórias de vida dos profissionais envolvidos e de suas famílias, e conseqüentemente um exercício constante de aprendizado e abertura a mudanças. Assim, incorporar novos *habitus* na tarefa internacional implica que o indivíduo volte imbuído em novas formas de “perceber, julgar e valorizar o mundo, conformando novas formas de agir corporal e materialmente” (THIRY-CHERQUES, 2006, p.33). Compreender que tais disposições do indivíduo só fazem sentido dentro de um contexto cultural específico é a base para o aproveitamento das experiências resultantes de que as organizações carecem. Para isso, uma atenção maior deve ser dada à compreensão das expectativas e necessidades que fazem parte da nova realidade dos que foram expatriados.

Finalmente, cabe mencionar mais uma vez que esta dissertação apresenta limites tanto em relação aos métodos de abordagem, quanto de procedimento. Quanto aos de abordagem, como já mencionado, trata-se de um método entre dois paradigmas. Com isso, pode-se ganhar uma abrangência maior de aspectos incluídos na análise do fenômeno, mas perder em profundidade dos detalhes, que são elementos importantes para a compreensão de qualquer prática.

Quanto aos limites dos métodos de procedimento - as entrevistas narrativas - verificou-se que o desenvolver da narração central depende da facilidade de comunicação do entrevistado, e até de sua personalidade: os mais introvertidos pareciam não se sentir à vontade em narrar minúcias de sua expatriação, preferindo iniciar logo a fase de questionamento na qual iriam responder diretamente às questões formuladas, e aguardar novas perguntas. Já os mais comunicativos, pediam até “licença” à entrevistadora para que pudessem contar mais uma história, rica em detalhes e reflexões, que enriqueceram o trabalho e a análise aqui realizada sem comprometer a qualidade dos mesmos.

Como sugestão para estudos futuros, pode-se buscar entender como diferentes pessoas de uma mesma organização, tanto os que já foram quanto os que não foram expatriados, atribuem significados à internacionalização. Esta pode vir a ser uma abordagem

potencialmente rica de se explorar o “fazer estratégia” na prática, contrapondo visões de quem “vivencia” a internacionalização em seu dia-a-dia, às daqueles que participam apenas indiretamente deste movimento organizacional.

6. Referências Bibliográficas

AGUIAR, M. et al. The New Global Challengers – How 100 Top Companies from Rapidly Developing Economies are Changing the World. **BCG Report**. Disponível on line em www.bcg.com/publications/titles/New_Global_Challengers_MY06.pdf Acesso em 30/06/2006

AKTOUF, Omar. Governança e Pensamento Estratégico: uma crítica a Michael Porter. In: BERTERO, Carlos Osmar. (org). **Gestão Empresarial: Estratégias Organizacionais**. São Paulo: Atlas, 2006.

ALMEIDA, A., L., S. A relevância do investimento brasileiro direto no exterior para as empresas e para a sociedade. In: ALMEIDA, A., L., S (Org.) **Internacionalização de Empresas Brasileiras**. Rio de Janeiro: Elsevier, p. 283-316, 2006.

ANSOFF, H. **Strategic Management**. Great Britain: Norfolk, 1979.

BARRY, D., & ELMES, M. Strategy Retold: Toward a Narrative View of Strategic Discourse. **Academy of Management Review**, ano 2, v.22, p. 429-452, 1997.

BARUCH, Y.; STELLE, D.J; QUANTRILL, G. A. Management of expatriation and repatriation for novice global player. **International Journal of Manpower**, v.23, n. 7, p. 659-671, 2002.

BAUER, M. W; GASKELL, G.; ALLUM, N. C. Qualidade, Quantidade e Interesses do Conhecimento. In: Bauer M., W., Gaskell, G.; Guareschi, P. A. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático** São Paulo: Vozes, 2002

BERTERO, C. O.; VASCONCELOS, F. C. ; BINDER, M. P. Uma Década de Estratégia no Brasil: O Que se Produziu entre 1991 e 2002. **RAE – Revista de Administração de Empresas**, vol. 43, n. 4, 2003.

BIGNETTI, L. P.; PAIVA, E., L. Ora (Direis) Ouvir Estrelas!: Estudos das Citações de Autores de Estratégia na Produção Acadêmica Brasileira **RAC Revista de Administração Contemporânea**. v. 6, n. 1, p. 105-125, Jan./Abr. 2002.

BISELLI, F. F. **O que é estratégia?** Sentidos da estratégia construídos por executivos que participam desta prática social (Dissertação de mestrado) Fundação Getúlio Vargas – Escola de Administração de Empresas de São Paulo, São Paulo, 2006.

BONNEWITZ, P. **Primeiras Lições sobre a sociologia de P. Bourdieu.** São Paulo: Vozes, 2003.

BOURDIEU, P. A gênese dos conceitos de habitus e de campo. In: _____. **O poder simbólico.** Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, cap. 3, p. 59-73, 1989.

BOURDIEU, P. Algumas propriedades dos campos. In: _____. **Questões de sociologia.** Rio de Janeiro: Marco Zero, p. 89-94, 1983.

BOURDIEU, P. **Razões Práticas:** Sobre a teoria da ação. 7. ed. Tradução de Mariza Corrêa Campinas: Papirus, 224p, 2005.

BOURDIEU, P. WACQUANT, L.J.D. **An Invitation to Reflexive Sociology.** Chicago: Chicago University Press, 1992.

BOUTY I.; GOMEZ; Organizations as practice portfolio: Towards a conceptual/exploratory attempt. Trabalho apresentado no **EGOS Colloquim**, 2007. Disponível em www.strategy-as-practice.org. Acesso em 22/07/2007.

BUENO, J.M.; DOMINGUES, C.R.; CORSO, J.M. O Processo de Expatriação na Integração de Culturas - O Caso Renault Do Brasil. In: **Anais do Enanpad 2004**, Atibaia, 2004, CD-ROM

CALDAS, M.; WOOD JR. T. 'For the english to see': the importation of managerial technology in late 20th century Brasil **Organization**, v. 4, n.4, p.515-534, 1997.

CALIGIURI, P. M. Selecting Expatriates for Personality Characteristics: A Moderating Effect of Personality on the Relationship between Host National Contact and Cross-cultural Adjustment. **Management International Review**, v. 20. p. 61–80, 2000.

CARVALHO, I. C. M. Biografia, Identidade e Narrativa: Elementos para uma análise hermenêutica. **Horizontes Antropológicos**, Porto Alegre, ano 9, n. 19, p. 283-302, julho de 2003.

CHIA, R. Strategy-as-practice: reflections on the research agenda. **European Management Review**. Palgrave, v.1, p. 29-34, 2004.

CHIA, R.; MACKAY, B. Post-processual challenges for the emerging strategy-as-practice perspective: Discovering strategy in the logic of practice. **Human Relations**, v. 60, n. 1.p. 217-242, 2007

CLEGG, S.; CARTER, C.; KORNBERGER, M. A Máquina Estratégia: Fundamentos Epistemológicos e Desenvolvimentos em Curso. **RAE – Revista de Administração de Empresas**, v. 44, n.4, p. 21-31, out./dez. 2004.

CLEGG, S.; HARDY, C.; NORD, W. R. **Handbook de Estudos Organizacionais**. Vol. 3. São Paulo: Atlas, 2004.

DAFT, R. L.; K. E. WEICK Toward a Model of Organizations as Interpretation Systems, **Academy of Management Review**, v. 9, n. 2, p. 284-295, 1984.

DAL BELLO. U. B; GOMES, M.M A empresa brasileira e o desafio à internacionalização In: ENANPAD, 26, 2002, Curitiba, **Anais...** CD-Rom.

DE CERTEAU, Michel. **A invenção do cotidiano: artes de fazer**. 2. ed. Petrópolis: Vozes, 1996.

DENIS, J.L.; LANGLEY, A.; ROULEAU, L. Strategizing in pluralistic contexts: Rethinking theoretical frames. **Human Relations**, v. 60, n.1, p. 179-215, 2007.

EVERETT, J. Organizational Research and the Praxeology of Pierre Bourdieu. **Organizational Research Methods**. v. 5, n. 1, p. 56-80. Jan 2002.

FARJOUN, M. Towards an Organic Perspective on Strategy. **Strategic Management Journal**. v. 23, 2002.

FERREIRA, R.G. Em Busca de Trabalho Posições, disposições e decisões ao término de um curso de graduação. In: **Anais do ENANPAD 2002**, Salvador - BA, 2002, CD-ROM

FREITAS, M. E. A mobilidade como novo capital simbólico ou sejamos nômades. In: Colóquio Internacional sobre Poder Local. **Anais...** Salvador – BA, 2006. CD-ROM.

FREITAS, M.E. Multiculturalismo e expatriação nas organizações: vida do executivo expatriado, a festa vestida de riso ou de choro. In: DAVEL, E.; VERGARA, S. **Gestão com Pessoas e Subjetividade**. São Paulo: Atlas, cap. 11, p. 289-302, 2001.

FUNDAÇÃO DOM CABRAL. Pesquisa sobre a internacionalização da empresa brasileira. Belo Horizonte, 2002. Disponível em: <<http://www.fdc.org.br>>. Acesso em: 10 setembro 2006.

GASKELL, G. Entrevistas Individuais e Grupais In: Bauer M., W., Gaskell, G.; Guareschi, P. A. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático** São Paulo: Vozes, 2002

GHEMAWAT, P. Competition and business strategy in historical perspective. **Business History Review**. v. 76;1; Spring 2002.

GODOY, A.S. Pesquisa Qualitativa. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n.3, p. 20-29 mai-jun 1995.

GONÇALVES, G. A.; MIURA, I. K. Executivo expatriado: fatores que afetam o ajustamento internacional. **Anais do XXVI Encontro da ANPAD**. Salvador: Bahia. 2002.

HAGUETTE, T. M.F.; **Metodologias Qualitativas na Sociologia**. 5ª ed. Petrópolis: Vozes, 1997.

HOMEM, I. D. O Ajustamento Intercultural de Expatriados: um estudo de caso em uma multinacional brasileira do Estado de Santa Catarina. In: **Anais do ENANPAD 2005**, Brasília, 2005, CD-ROM

HOMEM, I. D.; TOLFO, S. R. Gestão Intercultural: Perspectivas para o Ajustamento de Executivos Expatriados. In: **Anais do ENANPAD 2004**, Atibaia, 2004, CD-ROM

HOMEM, I. D; DELLAGNELLO, E. H. L. Novas Formas Organizacionais e Desafios para os Expatriados. **RAE-eletrônica**, v. 5, n. 1, Art. 8, jan./jun. 2006

JARZABKOWSKI, P. Strategy as Practice: Recursiveness, Adaptation, and Practices-in-Use. **Organization Studies**, v. 25, n.4, p. 529-560, 2004.

JARZABKOWSKI, P.; BALOGUN, J.; SEIDL, D. Strategizing: the challenges of a practice perspective. **Human Relations**, v. 60, n.1, p. 5-27, 2007

JOHNSON, G.; MELIN, L.; WHITTINGTON, R. Micro Strategy and Strategizing: Towards an Activity-Based View. **Journal of Management Studies** v.40, n.1, p 3-22, janeiro de 2003.

JOVCHELOVITCH, S.; BAUER, M. W. Entrevista Narrativa. In: Bauer M., W., Gaskell, G.; Guareschi, P. A. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático** São Paulo: Vozes, 2002

KNIGHTS, D. & MORGAN, G. Corporate Strategy, Organizations, and Subjectivity: A Critique. **Organizations Studies**, v. 12, n. 2, p. 251-273, 1991

LA VILLE, V. I. de; MOUNOUD, E. **What do you mean by Strategy as practice?** 2004. Disponível online em: www.s-as-practice.org. Acesso em 12 de abril de 2007.

LA VILLE, V.I; MOUNOUD, E. Strategy as everyday practice. **European Business Forum**, n.21, p.22, Spring 2005.

LAHIRE, B. Reprodução ou Prolongamentos Críticos? **Educação & Sociedade**, ano XXIII, no 78, pp. 37-55 Abril/2002.

LEITE DA SILVA, A. L. **As práticas sociais e o “fazer estratégia”** um estudo de hortifrutícolas no mercado da Vila Rubi (Tese de Doutorado) Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2007.

MACHADO, D. D. P. N.; ESTREHLAU, S. Interculturalidade: Expatriação como um Envolvimento Econômico ou Social? In: Colóquio Internacional sobre Poder Local. **Anais...Salvador – BA**, 2006. CD-ROM.

MACHADO, H. V.; HERNANDES, C. A. Alteridade, Expatriação e trabalho: implicações para a gestão organizacional. **RAC Revista de Administração Contemporânea** v.8, n. 3, p. 53-73 Jul-Set 2004.

MANTERE, S. Strategic practices as enablers and disablers of championing activity. **Strategic Organization**. v.3, n.2, p.157-184, 2005.

MAYRHOFER, W., IELLATCHITCH, A., MEYER, M., STEYER, J., SCHIFFINGER, M., STRUNK, G. Going beyond the individual: some potential contributions from a career field and habitus perspective for global career research and practice **Journal of Management Development**, v. 23, n. 9, pp. 870-884, 2004

MENDES, R. H.; BINDER, M. P.; PRADO JÚNIOR, S. T. Planejamento Estratégico: Muito criticado e muito usado. Por quais razões? **ENANPAD**, 2006. Salvador, BA, 2006. CD-ROM

MINAYO, M. C. **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde**. 7 ed. São Paulo: Hucitec, 2000.

MINAYO, M.C.; SANCHES, O. Quantitativo-Qualitativo: Oposição ou Complementaridade? **Caderno Saúde Pública**, Rio de Janeiro, v. 9, n. 3, p.239-262, jul/set, 1993.

MINISTÉRIO DO TRABALHO E EMPREGO Brasileiros no exterior. 2006, Disponível on-line em http://www.mte.gov.br/trab_estrang/Brasileiros_no_Exterior.pdf. Acesso em 02 de julho de 2007.

MINTZBERG, H., AHLSTRAND, B., LAMPEL, J. **Safári de Estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MISOCZKY, M. C. Análise Crítica do Discurso: uma apresentação. **Gestão. org** Revista Eletrônica de Gestão Organizacional v. 3, n. 2, mai.- ago. 2005.

MISOCZKY, M. C. A Implicações do Uso das Formulações sobre Campo de Poder e Ação de Bourdieu nos Estudos Organizacionais. **RAC Revista de Administração Contemporânea**, Edição Especial pp 09-30, 2003.

MOTTA, F. C. P; ALCADIPANI, R.; BRESLER, R. B. A valorização do Estrangeiro como Segregação nas Organizações **RAC Revista de Administração Contemporânea**, Edição especial, pp. 59-79, 2001.

PAULA, E. R. de **A percepção dos executivos expatriados italianos sobre a gestão brasileira**. (Dissertação de mestrado) Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2005.

PECI, A. Estrutura e Ação nas Organizações: Algumas Perspectivas Sociológicas. **Revista de Administração de Empresas**. v.43, n.1, , p. 25-35, jan/fev/mar 2003.

PEREIRA, N. A. F.; PIMENTEL, R.; KATO, H.T; Expatriação e Estratégia Internacional: o Papel da Família como Fator de Equilíbrio na Adaptação do Expatriado. **RAC - Revista de Administração Contemporânea**, v.9, n.4, p 1-13, 2004

PINTO, L. **Pierre Bourdieu** e a Teoria do Mundo Social. Tradução de Luiz Alberto Monjardim Rio de Janeiro: Editora FGV, 2000.

RECWITZ, A. Toward a Theory of Social Practices. A development in culturalist theorizing. **European Journal of Social Theory**, v. 5, no. 2, pp. 245- 265, 2002

ROCHA, A. **Internacionalização de empresas brasileiras**. Painel apresentado no ENANPAD 2006, Salvador, 2006. Não publicado.

ROCHA, A. Por Que as Empresas Brasileiras não se Internacionalizam? In:_____ **As Novas Fronteiras: A Multinacionalização das Empresas Brasileiras**. Rio de Janeiro: Editora Mauad, pp. 13-28, 2003.

ROSA, A. R.; TURETA, C.; PAÇO-CUNHA, E. Estudos Críticos e Pesquisa Organizacional: Uma proposta Teórico-metodológica a partir da análise crítica do discurso e da teoria do Discurso de Pierre Bourdieu. In: **Anais do ENANPAD 2006**, Salvador, 2006. CD-ROM.

RUEF, M. A Sociological Perspective on Strategic Organization. **Strategic Organization**. v.1, n. 2, p. 241-251, 2003.

SANTOS. A. R. **Metodologia Científica**: a construção do conhecimento. Rio de Janeiro: DP&A editora, 1999.

SANTOS, L. L. S., SETTE, R. S., TURETA, C. A. Estratégia como uma Prática social: em busca do que seja “fazer estratégia”. In: **Anais do ENANPAD 2006**, Salvador, 2006. CD-ROM.

SETTON, M. das G., J. A teoria do habitus em Pierre Bourdieu: uma leitura contemporânea. **Revista Brasileira de Educação**, n. 20, pp.60-70, 2002.

STARKEY, K., TEMPEST, S. Bowling along: strategic management and social capital. **European Management Review**, v. 1, pp.78-83, 2004.

TAN, D.; MAHONEY, J. T Why a Multinational Firm Chooses Expatriates: Integrating Resource-Based, Agency and Transaction Costs Perspectives **Journal of Management Studies**, v. 43, n. 3, pp.457-484, 2006.

TEECE, D., PISANO, G. The Dynamic Capabilities of the Firm: an Introduction. **Industrial and Corporate Change** v. 3, n.3, pp. 537-556, 1994

THIRY-CHERQUES, R. H. Pierre Bourdieu: a teoria na prática. **RAP: Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro v.40, n. 1, p. 27-55, Jan./Fev. 2006.

VARNER, I.I.; PALMER, T. M., Successful expatriation and organization strategies. **Review of Business**, v.3, n.2, p.8-10, 2002.

VANSCONCELOS, F.C. **Dinâmica Organizacional e Estratégia: Imagens e Conceitos**. São Paulo: Thomson. 2007. 140 p.

VASCONCELLOS, M.D. Pierre Bourdieu: a Herança Sociológica. **Educação & Sociedade**, ano XXIII, n.78, p. 77-87, abr. 2002.

WHITTINGTON, R. Completing the Practice Turn in Strategy **Organization Studies**, v. 27, n. 5, p. 613-634, 2006.

WHITTINGTON, R. et. al.. Taking Strategy Seriously – Responsibility and Reform for an Important Practice. **Journal of Management Inquiry**, vol. 12, n. 4, p. 396-409, dec. 2003,.

WHITTINGTON, R. **O que é estratégia**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

_____ The Work of Strategizing and Organizing: For a Practice Perspective. **Strategic Organization**, v. 1, n. 1, p 117-125, 2003.