

A MOBILIDADE COMO NOVO CAPITAL SIMBÓLICO NAS ORGANIZAÇÕES OU SEJAMOS NÔMADES?

Maria Ester de Freitas*

RESUMO

O objetivo deste artigo, de natureza exploratória, é o de analisar a mobilidade como um novo capital simbólico no mundo organizacional. Argumentamos três questões-chave: a) a de que a mobilidade já é uma necessidade sócio-organizacional; b) a de que a transformação ideológica dessa necessidade em virtude legitima a mobilidade como um novo capital; e c) a de que a circulação mundial de profissionais, por meio de processos de expatriação, e a de empresas, a partir de processos de realocação, fusões e aquisições, traduzem um novo tipo de nomadismo que reforça a mobilidade como um valor desejável. Em virtude da ausência de bibliografia específica sobre o tema no universo organizacional, construímos ao longo do texto alguns conceitos, dentre eles o de mobilidade. Esta se refere à capacidade, à disposição e ao desejo que um indivíduo tem de mudar de país para interagir com diferenças em relação à sua cultura, à sua profissão, aos seus saberes e ao seu cargo. O conceito de capital simbólico foi tomado de empréstimo de Bourdieu, que desenvolveu e consolidou, progressivamente, elementos conceituais para uma teoria da ação social (1972, 1980 e 1994) e, junto com Passeron (1964 e 1970), analisou mecanismos de reprodução social.

Palavras-chave: Mobilidade. Administração intercultural. Expatriação. Valor simbólico.

MOBILITY AS A NEW ORGANIZATIONAL CAPITAL OR ARE WE BECOMING NÔMADES?

ABSTRACT

This article aims to analyze the mobility as a new symbolic capital in the organizational world. We based our analyses in three key questions: a) mobility is already a socio-organizational need; b) the ideological transformation from this need into virtue gives to mobility the character of new capital; and, c) the expatriation of both – professionals and companies – leads to a new type of nomadism which reinforces mobility as a desirable value. We propose and use a wide concept of mobility, based on organizational empirical life, which means the ability, the disposition and the individual wish to move abroad in order to interact with cultural differences, different types of organizations, positions and knowledge. The concept of symbolic capital was taken from Bourdieu, whom developed and consolidated conceptual elements for a social action theory (1972, 1980, 1994), and, in association with Passeron (1964, 1970), analyzed social reproduction mechanisms.

Key words: Mobility. Intercultural management. Expatriation. Symbolic value.

* Pós-doutorada em Administração Intercultural pela HEC/França. Profª titular da Escola de Administração de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas – EAESP/FGV. Pesquisadora NPD. Endereço: Rua Caconde, 437, apt. 103. CEP: 01425-010, São Paulo/SP. E-mail: ester.freitas@fgv.br

A mobilidade está na ordem do dia e parece ser emblemática dos novos tempos. Esta encontra a sua legitimidade em um mundo de mutações, de instabilidades e de incertezas, o qual reclama respostas adaptáveis, mutáveis, ágeis e flexíveis. “*Mexa-se*” é o mote da nova ordem. Não é estranho, pois, que as empresas demonstrem interesse por esse tema, visto que estas têm uma extraordinária capacidade de ler e interpretar cenários e, a partir deles, adaptar os seus planos e ações, capitalizando em seu benefício aspirações e angústias que emanam, de maneira difusa, do corpo social. Algumas empresas, inclusive, têm substituído a palavra “expatriação” profissional por “mobilidade” profissional. As razões para esta modificação parecem ser a maior abrangência do segundo termo e o fato inegável de que a primeira palavra contém a palavra “pátria”, portanto não é uma palavra “neutra” (BARRÈRE-MAURISSON, 2003).

Fartos estudos e pesquisas têm demonstrado uma preocupação central a respeito dos impactos das mudanças econômicas, sociais e culturais ocorridas nas sociedades contemporâneas, particularmente nas duas últimas décadas, e dos seus desdobramentos nos planos individual, organizacional e social (STIGLITZ, 2003; CASTELLS, 1999a; 1999b; HOBBSAWN, 2000; BAUMANN, 2001; AUBERT, 2004). Desse mundo em transição, emergem temas em diversas áreas de conhecimento, os quais reivindicam uma análise e uma aceitação mais aberta do mundo, das sociedades e dos homens, como se uma grande muralha tivesse caído, provocando rupturas com a forma de vida anterior e revelando um universo mais rico de possibilidades e, também, de maiores riscos e ambigüidades, no qual a descoberta e a convivência com o outro parece ser condição indispensável (DESJEUX, 1991; AUGÉ, 1994; PHARO, 1993; SANCHEZ-MAZAS & LICARTA, 2005; MICHEL, 2002; 2005; URRY, 2005).

Esse novo contexto solicita a reinvenção do homem e da sociedade de forma múltipla e móvel, como atestam alguns dos estudos antropológicos, sociológicos e psicológicos recentes sobre alguns temas-chave, entre eles: pluralidade do mundo (AFFERGAN, 1997), homem plural e flexível (LAHIRE, 1998; CONINCK, 2001), sociedade de fluxos, em rede e cultura plural (De CERTAU, 1993; CASTELLS, 2001; SEMPRINI, 2003 e 1999; URRY, 2005), questões identitárias, choques e resistências culturais (DUBAR, 2000; FERNANDEZ, 2002; CAMILLERI & COHEN-EMERIQUE, 1989; DUPRIEZ & SIMONS, 2000; DEMORGON, 2004).

Assumimos como pressuposto que as respostas organizacionais às novas demandas impostas por uma economia cada vez mais competitiva e globalizada, bem como pelo reconhecimento do enorme potencial oferecido por um mundo e um homem plurais, se assentam na construção de um imaginário sustentado por um simbolismo que dita e interpreta valores compatíveis com as necessidades organizacionais em um dado momento histórico. A noção de imaginário organizacional ancora-se em Enriquez (1997) e o desenvolvimento de mensagens legitimadoras desse imaginário pode ser encontrado em Freitas (1999).

O objetivo deste artigo, de natureza exploratória, é o de analisar a mobilidade como um capital simbólico no mundo organizacional. Fundamentamos a nossa análise em três argumentos-chave: a) que a mobilidade já é uma necessidade social e organizacional; b) que a transformação da necessidade da mobilidade na virtude em ter mobilidade é uma legitimação ideológica e valorização desta como capital simbólico; e c) que a expatriação de profissionais e a circulação de empresas no mundo traduz um novo tipo de nomadismo, que não pode prescindir da mobilidade como um valor .

A discussão da mobilidade como um requisito organizacional importante é ainda bastante embrionária ou aparece de forma tangencial nas pesquisas recentes sobre expatriação profissional (CERDIN, 2002; ADLER, 2002; FREITAS, 2005). Essa lacuna nos estudos acadêmicos e a falta de bibliografia nacional, e mesmo internacional, especificamente relacionada ao universo organizacional, levaram-

nos a desenvolver este trabalho em forma de um ensaio teórico, no qual propomos alguns conceitos para compreensão do nosso objetivo.

A observação empírica da realidade organizacional nos informa que algumas empresas desligam funcionários que não aceitam ser expatriados ou os que não são bem sucedidos em seus processos de adaptação cultural e, por isso, retornam antes do tempo designado para a missão. Algumas pesquisas empíricas mostram que a alegação para esses desligamentos resume-se na frase "ele não tem potencial de mobilidade" (FREITAS, 2005; CERDIN, 2002). Ora, se empresas encontram nessa carência uma razão para demitir, é porque elas consideram este um atributo importante para atrair e reter seu pessoal.

Para efeitos deste estudo, conceituamos mobilidade, em sentido amplo, como a capacidade, a disposição e o desejo que um indivíduo tem de mudar geograficamente e de interagir com diferenças em relação à sua cultura, à sua profissão, à sua empresa, ao seu cargo e aos seus saberes, fazendo ajustes que favorecem o seu melhor desempenho profissional e enriquecem a sua vida pessoal; ou seja, um indivíduo aberto a experiências novas, que confrontem e alarguem os limites dos seus conhecimentos, de suas experiências pessoais e profissionais, bem como as suas certezas culturais. Portanto, não estamos limitando o conceito de mobilidade a um fenômeno geográfico, mas nos referindo a um conjunto complexo de disposições e competências que coloca o indivíduo em interação com um outro, diferente de si, permitindo-lhe vivenciar a alteridade no seu exercício profissional e na sua vida pessoal.

O conceito de capital simbólico foi tomado de empréstimo dos estudos realizados por Bourdieu (1972, 1980 e 1994) e nos seus trabalhos com Passeron (1964 e 1970). Inspirado no conceito de capital de Marx, Bourdieu desenvolveu e consolidou, ao longo de sua obra, uma estrutura conceitual que lhe permitiu esboçar uma teoria de ação social aplicada à análise de diversos campos de atividade, como a educação, a arte, a moda, o jornalismo, a política, o esporte etc. Em seus trabalhos com Passeron, citados acima, são propostos e analisados mecanismos por meio dos quais se efetiva a reprodução social de disposições, gostos e valores, repassados de uma geração a outra. No entanto, esclarecemos que foge ao objetivo deste artigo uma análise da obra dos autores, ainda que utilizemos alguns conceitos de seu grande arcabouço teórico.

Argumentamos que existe um viés ideológico no fato de a mobilidade começar a aparecer como uma opção exclusivamente individual quando ela é, também, uma necessidade fundada em uma realidade organizacional concreta. Entendemos que existe uma necessidade organizacional real de indivíduos "facilmente adaptáveis culturalmente" e desejosos de uma forma de vida móvel. No entanto, tudo se passa como se a mobilidade fosse fruto exclusivo de um desejo genuíno do indivíduo e não, também, uma exigência para as empresas competirem neste novo mundo econômico.

É evidente que podem existir convergências dos desejos do indivíduo e as necessidades organizacionais; porém, tratar a mobilidade apenas como uma aspiração do indivíduo é uma ideologia que mascara os objetivos das organizações e repassa apenas aos indivíduos os ônus e responsabilidades decorrentes dessa escolha. Queremos dizer que as empresas não assumem a sua dependência desse tipo profissional, apenas trata como se elas lhe abrissem as portas, dando-lhes uma oportunidade diferencial, quando este diferencial é condição competitiva para elas no mercado global. Ora, aprender e apreender a diversidade do mundo pode ser um desejo para o indivíduo, mas é claramente uma necessidade urgente para empresas que atuam em um mercado global. Portanto, entendemos que a glamourização da mobilidade profissional é intencional, planejada e visa estimular no indivíduo um imaginário viajante poderoso, transformando-o em um projeto individual de vida apenas.

A Mobilidade já é uma Necessidade Sócio-Organizacional

A queda do Muro de Berlim oficializou a hegemonia planetária do sistema capitalista como o melhor processo de desenvolvimento econômico. A abertura

gradativa de mercados dos países da ex-União Soviética e da China, bem como a emergência de economias do terceiro mundo conduziram à necessidade de um realinhamento do próprio sistema capitalista, exigindo novos saltos de produtividade.

Ainda, as privatizações de parcelas do setor público em diversos países e as incorporações tecnológicas maciças feitas durante a década de 1990, contribuíram para elevar, drasticamente, o nível de competição mundial e colocaram a sobrevivência das empresas diante do imperativo intercultural (BARRÈRE-MAURISSON, 2003; CAMILLIERI & COHEN-EMERIQUE; CONINCK, 2001; CASTELLS, 1999a; 1999b; DUBAR, 2000; LAHIRE, 1998; MICHEL, 2002; PHARO, 1993; SEMPRINI, 1999, 2003; DEMORGON, 2004; RASSE, 2006). Assim, as novas estratégias competitivas, como alianças, fusões, aquisições, consórcios, parcerias e *joint-ventures*, obrigaram empresas de diferentes raízes culturais a conviver não apenas nos mesmos mercados (RODRIGUES, 2001; FLEURY & FLEURY, 1997), mas, também, a compartilhar as competências de suas equipes, por meio dos processos de expatriação.

A palavra "intercultural" vem ganhando destaque cada vez mais crescente na academia desde que o mundo tornou-se menor. Além dos impactos derivados da globalização econômica, houve uma explosão na produção e transmissão de informações, que a partir da internet e de outros meios de comunicações, que anulou barreiras geográficas, reduziu o desconhecimento de uns povos sobre os outros e estabeleceu outros meios de sociabilidade. Os transportes de longa distância tornaram-se mais rápidos e mais baratos, provocando uma verdadeira revolução no turismo mundial. Outras razões não menos importantes, como guerras de todos os tipos, catástrofes naturais e pobreza endêmica em diversos países, geraram uma enorme massa de refugiados que perambulam pelo mundo em busca de uma forma digna de sobrevivência. Todos esses fatores têm impulsionado a necessidade da compreensão intercultural em vários domínios da vida social (DEMORGON, 1998; 2004; RASSE, 2006; URRY, 2005; DESJEUX, 1991; BLOMART & KREWER, 1994; LAHIRE, 1998; MICHEL, 2002, 2005; MORIN & KERN, 1995; ATTALI, 2003).

Os estudos interculturais, fundamentais em nossa análise organizacional, são recentes e de natureza eminentemente empírica. A corrente anglo-saxã usa, freqüentemente, a terminologia "*cross-cultural*"; porém, demais estudos europeus os denominam "interculturais". Mais que uma mera questão semântica, parece existir, segundo Blomart & Krewer (1994) uma diferença de natureza epistemológica, mas que não exclui a convivência entre as duas abordagens.

De um lado, a corrente "*cross-cultural*" tem a sua tradição nas pesquisas comparativas e culturalistas a partir das diferenças culturais nacionais e internacionais, com forte apoio de instrumental quantitativo; de outro lado, a corrente "intercultural", que desenvolve, preferencialmente, pesquisa interacionista sobre as conseqüências dos encontros interculturais, privilegiando a interpretação no contato; ou seja, tal pesquisa se concentra na diversidade de identidades no seio de uma mesma cultura, na vivência interativa nos espaços sociais, como escola e trabalho, e na responsabilidade social pela solução de problemas ligados a essa vivência. Assim, a relação intercultural é uma relação concreta e não um conceito puro, ela não é uma solução, mas uma situação que nos engloba (BLOMART & KREWER, 1994; FREITAS, 2005).

Estudos brasileiros envolvendo aspectos organizacionais *cross-culturais* e interculturais são, ainda, bastante embrionários, entre os quais podemos citar: os estudos internacionais comparativos de Fleury & Fleury, sobre inovação e aprendizagem (1997), os organizados por Rodrigues sobre alianças estratégicas (2001) e os de Freitas sobre expatriação profissional (2000; 2001; 2005; 2006). Apenas recentemente, os cursos de Administração assumiram a importância dos negócios internacionais e a irreversibilidade da internacionalização, temas estudados basicamente do ponto de vista da estratégia da empresa.

Registramos que os estudos interculturais nasceram basicamente da preocupação de governos europeus com questões problemáticas oriundas de processos migratórios, que dificultavam os serviços de assistência social; portanto, este campo de estudos aparece, primeiramente, em trabalhos ligados às áreas da saúde

de, da seguridade social, da educação, da lingüística etc (BLOMART & KREWER, 1994; DEMORGON, 1998; REVUE TUMULTES, 1994).

Supomos que o pouco interesse brasileiro no tema pode ser atribuído às dimensões continentais do país, à ausência de cobrança de reparações históricas frente ao nosso colonizador e a um certo consenso social sobre o fato de sermos uma cultura e um povo produzidos por várias incorporações étnicas e culturais. Países nos quais a mestiçagem tem se dado apenas recentemente têm sentido a necessidade de aprofundar os estudos nessa área, de forma a prevenir ou a resolver questões relacionadas a uma integração social e cultural, as quais apresentam, visivelmente, algumas faces problemáticas (REVUE TUMULTES, 1994; RSH, 2002 e 2004).

A consolidação da União Européia é, sem dúvida, um fator de grande importância no desenvolvimento deste campo de estudos e não é surpresa que seja na Europa – cujas fronteiras sociais, lingüísticas e culturais são facilmente ultrapassadas – o local onde se verifica uma grande preocupação e diversidade desta produção acadêmica, que é, em si, resultante de colaborações interculturais e interdisciplinares, como podemos verificar na própria criação da ARIP – Association pour la Recherche Interculturelle (Associação para a Pesquisa Intercultural). Tal associação reúne pesquisadores europeus, canadenses, árabes e africanos, os quais vêm desenvolvendo, desde o início dos anos 1990, teorias, metodologias e epistemologias da pesquisa intercultural em diferentes áreas do conhecimento. Os estudos organizacionais nesta perspectiva são bem mais recentes e foram, particularmente, motivados pela popularização de processos de expatriações, fusões, consórcios e realocações industriais internacionais.

A convivência com a diversidade plural (diferenças dentro das diferenças) gera a necessidade de uma melhor compreensão do outro, de resolver problemas e criar novas oportunidades juntos, além de favorecer a mobilidade interna e externa dos cidadãos da comunidade. A própria noção de cidadania é desmembrada em cidadania do país natal e da comunidade européia como uma supranação. Muitos projetos estão sendo desenvolvidos para promover os encontros entre esses diferentes portadores de culturas sem maiores choques, de forma que no futuro essas trocas possam ser vividas como naturais. Uma nova mentalidade social e culturalmente diversa se impõe, como a que podemos ver no bem sucedido filme “O albergue espanhol”, cujo objeto é a convivência de participantes do programa Erasmus, sinalizando uma nova definição de “europeu”.

Na gestão da educação superior existem diversos programas de cooperação, com diplomas validados em vários países, como o CEMS (Community of European Management Schools) e programas interculturais de estudos, viagens, intercâmbios e estágios, tais como os programas Erasmus, Sócrates e Leonardo, para diferentes idades e níveis de escolaridade. As centrais de línguas são parte integrante dos sistemas universitários e, atualmente, não é incomum o incentivo ao aprendizado de um quarto ou quinto idioma; o serviço militar de vários países, também coloca o domínio de outras línguas como uma de suas prioridades, especialmente para os que desejam essa carreira.

Existem, ainda, sérias discussões sobre a equivalência da qualidade dos cursos universitários nos diversos países, pois é incontestável que a nova geração entende que ser parte da comunidade européia significa ter acesso livre a vagas nos sistemas universitários e no mundo do trabalho dos países membros. Mesmo as escolas do ensino fundamental sinalizam a importância de uma mentalidade intercultural, por meio de programas e atividades educativas e recreativas, que desconsideram as fronteiras, como intercâmbios, excursões e acampamentos de férias promovidos conjuntamente por escolas de diferentes países. Ainda, cada vez mais as classes têm alunos estrangeiros, que são filhos de profissionais expatriados, de refugiados ou os filhos de casamentos de origem bi-culturais.

O mundo dos “empregos sem fronteiras”, representado anteriormente pelos militares, missionários e diplomatas, se estende, hoje, ao exercício de diferentes categorias profissionais, que fazem do mundo o seu ambiente de trabalho.

Esses empregos exercem uma crescente atração sobre os jovens, mesmo que alguns dos salários oferecidos não possam ser considerados como melhores que os pagos em sua versão sedentária: médicos, sanitaristas, enfermeiros, cientistas, jornalistas, professores, fotógrafos, arquitetos, artistas, restauradores, atletas etc. Novas ocupações com perfis diferenciados surgem todos os dias em vários locais do planeta e atraem candidatos de outros tantos locais, sejam para as organizações multilaterais de ação comunitária, as quais buscam voluntários, ou para as empresas que recrutam candidatos às suas vagas.

Nas universidades e institutos de formação profissional é cada vez mais valorizada uma composição dos corpos docentes e discentes que contemple a diversidade, bem como o seu credenciamento junto às instituições internacionais para garantir-lhes a qualidade e equivalência entre pares. Os *campi* universitários também mudam de significação quando abrigam congressos internacionais acadêmicos e profissionais, os quais lhes conferem prestígio e a possibilidade concreta do desenvolvimento de atividades em parcerias internacionais, altamente valorizadas pelas instituições que credenciam e financiam pesquisas acadêmicas. Muitas dessas pesquisas e parcerias são definidas com base em critérios padronizados internacionalmente.

A mobilidade, também, deixa a sua marca na reivindicação de uma cidadania planetária, como a idealizada por Morin & Kern (1995). Grandes questões mundiais têm mobilizado verdadeiras avalanches humanas, como pudemos constatar nos debates sobre ecologia (Rio de Janeiro, Tóquio); sobre as mulheres, em Pequim; o fórum social mundial (Brasil, Índia) e os tão temidos movimentos contra a globalização, sempre às portas de uma reunião do fórum econômico. O mundo sem fronteiras, também, chorou por Nova York, Madri e Iraque, apenas para mencionarmos alguns dos destinatários mais recentes das lágrimas e protestos mundiais. Tsunamis, furacões e outras catástrofes naturais têm gerado solidariedades planetárias em tempo recorde. No lado alegre da vida, eventos como a Copa do Mundo de futebol e os Jogos Olímpicos são freqüentados por torcedores de todos os cantos do planeta, além daqueles ligados na mesma emoção, por meio do controle remoto, da parabólica e dos satélites.

Na área de comunicação, também, vemos novas faces da mídia intercultural com seus canais de televisão binacionais e bilíngües ou através de canais fechados produzidos em diferentes países; nos serviços, observa-se, por exemplo, o uso indistinto, em qualquer lugar, de cartões e códigos eletrônicos; nas pontes aéreas e nos trens, há um fluxo constante (caso europeu) de profissionais, recém-batizados de "os novos solteiros geográficos", que trabalham em outros países durante a semana e somente vivem com a família nos fins de semana (BARRÈRE-MAURISSON, 2003).

Países de grandes dimensões territoriais, como os EUA e Brasil, testemunham congestionamentos em aeroportos que oferecem pontes aéreas entre metrópoles com vocação empresarial ou política. Também nestes não é incomum encontrarmos indivíduos que trabalham em uma cidade diferente da que moram com a família. Cidades, como São Paulo, recebem, semanalmente, não apenas trabalhadores, mas também estudantes de cursos de pós-graduação vindos de outros estados, tais como Paraná, Rio de Janeiro e Minas Gerais, buscando equilibrar os seus estudos com as exigências da sua vida familiar, sem causar maiores rupturas e desenraizamentos de cônjuges e filhos.

Os deslocamentos tornam-se, também, freqüentes para empresas inteiras, que fecham as suas unidades em um país e mudam-se para países vizinhos ou para longe, nos quais encontram incentivos fiscais e leis trabalhistas mais generosas, os custos de instalação e manutenção, preços da infra-estrutura, influência de sindicatos e custos de mão-de-obra inferiores aos do país de origem, contando, ainda, com a qualidade na formação profissional e nas condições gerais de produção. Na França, essas práticas e estratégias, que são conhecidas pelo nome de "delocalisation" de empresas, representam um enorme quebra-cabeça para governos, políticos, sindicalistas e sindicalizados.

Paralelamente a essas mudanças territoriais de empresas, todos os dias são anunciados novos processos de alianças, fusões, aquisições, consórcios e *joint-ventures* formados por parceiros empresariais de diferentes países, os quais vão implicar numa convivência de equipes e leis multiculturais cada vez mais complexas, diversas e mutáveis. Essas equipes são constituídas a partir de critérios objetivos que consideram a complementaridade de *expertise* de profissionais, cujos contratos de trabalho assumem diferentes possibilidades: expatriados ou locais, temporários, por projetos, por tempo determinado ou não. À flexibilidade profissional e territorial junta-se uma flexibilidade jurídica e mesmo institucional. A área de RH dessas empresas pode recrutar, selecionar e treinar pessoal não apenas nas unidades da empresa geograficamente dispersas, mas também no mercado global, exigindo um novo perfil dos candidatos e dos responsáveis pela sua gestão.

Segundo dados do *Observatoire International de Migration*, publicados na RSH, em 2004, estimava-se em 150 milhões o número de migrantes em busca de trabalho no mundo, e Attali (2003) estimava em 500 milhões o número de pessoas que mudaram de país por alguns anos em virtude de razões profissionais. A conta mundial do turismo, em 2003, foi de 1 bilhão de pessoas (ATTALI, 2003), movimentando negócios e pessoas em todos os setores da economia mundial. Segundo Attali (2003), vivemos a 3ª fase da globalização, que acelerará mais ainda a migração dos homens, de empresas e de coisas, gerando excessos e produzindo a precariedade, a injustiça e a solidão.

Todos esses fatores contribuem para que os contatos e as implicações de convivências culturalmente diversas tornem-se cada vez mais objeto de estudos de diferentes matizes do conhecimento e, assim, possam favorecer o aumento das possibilidades de compreensão entre esses atores sociais e a redução das manifestações de guerras identitárias sob a forma de racismos, xenofobias, exclusões, discriminações, fundamentalismos raciais, intolerâncias religiosas etc.

A Mobilidade como um Novo Capital Simbólico

A noção de "capital simbólico" é dada por Bourdieu; surge junto com as noções de capital cultural, capital social e poder simbólico, em suas obras de 1972, 1980 e 1994. Nos referimos a todos esses trabalhos porque o autor desenvolveu uma estrutura conceitual de forma progressiva e foi, aos poucos, aprofundando as possibilidades de aplicação nos diferentes campos. Termos como "*habitus*", "disposições", "campo", "capital simbólico", "capital cultural", "poder e violência simbólica" e "*hexus* corporal" são parte integrante do dicionário bourdieusiano. O autor buscou construir uma teoria da ação social, na qual as noções de incorporação das regras e estruturas sociais, os esquemas de interpretação e as disposições de classe tiveram lugar privilegiado em uma análise ao mesmo tempo individual, coletiva, mental, psicológica e sociológica.

Segundo o autor, não é apenas o dinheiro que conta na vida. O capital cultural é entendido como o conjunto de diplomas, conhecimentos adquiridos, códigos culturais, idiomas falados, maneiras de se comunicar e "boas maneiras", ao passo que o capital social compreende as redes de relações de indivíduo ou grupo; ambos são recursos simbólicos tão úteis quanto o capital econômico representado pelos bens financeiros e patrimoniais, na determinação e na reprodução de posições sociais.

Entendemos que na vida profissional moderna todos esses capitais são importantes e a eles juntamos a mobilidade como um novo valor simbólico estratégico para os profissionais que querem ser bem sucedidos no mundo de hoje. Carreiras internacionais são, geralmente, apresentadas pelas empresas e pela produção acadêmica, particularmente em recursos humanos, como cercada de grandes vantagens e até certo *glamour*. A mobilidade não se refere apenas à sua face internacional, mas é somente desta que nos ocuparemos neste artigo, bem como

do trabalho qualificado. Neste artigo nos referimos especificamente à mobilidade de profissionais que detêm competências especializadas e condizentes com aquelas que são exigidas em posições hierárquicas elevadas nas empresas.

Em países emergentes como o Brasil, não raro, as oportunidades de trabalho qualificado no exterior, especialmente se ofertadas nos países do primeiro mundo, são consideradas como um prêmio, uma distinção, um luxo, um *up grade* na vida ou uma grande sorte que depende apenas do indivíduo para ela ser bem sucedida. No entanto, estudos recentes sobre expatriação profissional mostram que problemas no processo de expatriação não podem ser atribuídos unicamente à falha dos profissionais, durante a fase de sua adaptação (ADLER, 2002; FREITAS, 2000; 2005; 2006; CERDIN, 2002; 2007)). De qualquer forma, uma carreira internacional continua sendo não apenas bastante valorizada no mercado de trabalho e no imaginário de muitos profissionais, como ela deve ser incentivada entre os estudantes dos diversos campos.

Dentre os ocupantes de cargos na alta direção de grandes empresas, Carlos Ghosn é considerado, hoje, o ícone da carreira bem sucedida de um administrador aberto, nômade e multicultural. "*Je suis un praticien de la multinationalité*", sua auto-definição. Filho de pai libanês e mãe nigeriana, ele nasceu no Brasil, viveu – e estudou com os jesuítas – dos 6 aos 17 anos em Beirute, mudou-se para fazer seus estudos preparatórios e universitários na França. Iniciou a carreira profissional na empresa francesa Michelin, na qual trabalhou 18 anos, com expatriações para o Brasil e os Estados Unidos. Convidado pela Renault em 1999, participou da formação da aliança com a gigante japonesa Nissan, assumiu o cargo de diretor geral de operações em 2000, no Japão, e, em 2005, acumulou a presidência da Renault, na França. Promoveu com sucesso o plano de reestruturação da empresa japonesa com 140.000 empregados, contando com uma equipe formada por executivos japoneses e apenas 17 executivos expatriados da Renault francesa, e criou, assim, um modelo de convivência intercultural que pode vir a ser emblemático no novo mundo dos negócios internacionais.

Ghosn é um homem de uma ampla cultura geral, amante da literatura e do estudo de idiomas. Em 2003, a sua história móvel foi publicada o livro "*Citoyen du monde*" (GHOSN & RIÉS, 2003), um best-seller não somente entre os leitores de assuntos organizacionais, mas também junto aos interessados pelas questões da modernidade. O autor diz que a sua aceitação no meio profissional japonês foi, sobretudo, facilitada pelo fato de ele não ser tipicamente nem brasileiro, nem francês ou americano, e de não ser associado a nenhuma cultura ou nacionalidade particular; ou seja, ele não é tipicamente alguém e não tem um comportamento típico de qualquer cultura específica (SCHÜTZ, 2003).

Sem desconsiderarmos os feitos específicos no desenho e implementação do plano estratégico de salvação da Nissan, o aporte teórico-prático lá desenvolvido e o modelo inovador da aliança com a Renault, Ghosn e sua família simbolizam outras características que apontam para uma nova tendência no mundo empresarial. Enquanto Bill Gates é um homem claramente americano de cabeça aberta, Ghosn é visto como "simplesmente" um homem mundialmente aberto, sem nacionalidade. Muito além das competências específicas como administrador, ele encarna competências pessoais de fácil adaptabilidade e aprendizagem, flexibilidade e, acima de tudo, mobilidade geográfica e cognitiva. Temos, pois, em Ghosn o símbolo de um homem com elevado grau de mobilidade não por uma questão de transporte, mas pelo domínio de um "*savoir faire*" e um "*savoir vivre*". Ele tem sido o palestrante de honra das melhores escolas de negócios no mundo.

Voltemos ao capital simbólico. Seguindo a trilha aberta por Bourdieu (1972, 1980, 1994) e Bourdieu & Passeron (1964, 1970), traçamos uma analogia para sustentar a nossa tese de que a mobilidade representa, nos dias atuais, um novo capital no mundo profissional. O que estamos chamando de capital mobilidade (ao invés de capital cultural) inclui as disposições e os desejos dos indivíduos em rodar o mundo profissionalmente, bem como os acessos e os caminhos institucionais, representados tanto pelos diplomas, como pelo conjunto de competências que

reproduzem os valores das empresas, escolas, universidades e mídia especializada em negócios e carreiras.

Em Bourdieu & Passeron (1970), a reprodução do capital cultural se dá por meio de três mecanismos: o estado incorporado (as disposições duráveis do organismo: docilidade ou a disposição a se deixar instruir); o estado objetivado (o acesso aos bens culturais: bibliotecas, museus, livrarias); e o estado institucionalizado (o papel da escola, dos títulos acadêmicos, dispositivos legais relacionados ao exercício da profissão e programas de fomento).

Aplicando esta fórmula ao que estamos definindo como mobilidade, esses mecanismos poderiam ser vistos assim: a) o estado incorporado, ou as disposições duráveis, refere-se ao que o indivíduo já traz consigo ou foi despertado no ambiente familiar ou mesmo educacional: desejo de aventura, gosto pelo desafio, curiosidade, atração pelo estrangeiro, tolerância à ambigüidade e respeito às diferenças; b) o estado objetivado é produto do acesso a informações, domínio de tecnologias eletrônicas, aprendizado de idiomas e imersões culturais, desenvolvimento da capacidade de lidar com múltiplos cenários formais e informais; c) o estado institucionalizado é incentivado, fornecido e sustentado pela escola e formação profissional, pela valorização da participação em redes institucionais de estudos e intercâmbios, pelos perfis de recrutamento definidos pelas organizações, programas de treinamento e práticas de expatriação já existentes ou a serem criados pelas empresas; e ainda pelos programas governamentais de fomento e financiamento a formação no exterior.

A exemplo do que define Bourdieu sobre a essência do capital cultural (1972; 1980; 1994), também assumimos que o capital mobilidade não constitui um dom, mas um aprendizado que pode se beneficiar de várias fontes e processos de socialização, uns mais acessíveis que outros. Esse aprendizado depende, como todo aprendizado, de um capital econômico, mas não é dele uma mera decorrência; depende da estimulação à curiosidade e ao gosto pela aventura e risco, incentivado pela família e escola; depende do acesso à tecnologia moderna de comunicação em rede, especialmente na escola; também pode ser facilitada pelo histórico familiar, na medida em que uma convivência multicultural em casa ajuda no processo de adaptação e aprendizagem de idiomas; viagens de todos os tipos auxiliam a relativizar as verdades culturais e a desenvolver o auto-conhecimento e a tolerância ao outro.

Contudo, diferentemente da assertiva de Bourdieu (1980, 1994) sobre as determinações para o capital cultural, aqui não nos parece evidente que o *habitus* e as *disposições de classe* sejam em si determinantes ou suficientes para a aquisição desse novo capital. Não raro encontramos pessoas "bem postas na vida" que viajam o mundo sem "sair de seu quarto", que se hospedam em cadeias de hotéis internacionais para não sofrer com a mudança do *lay-out*, que comem em restaurantes internacionais para não mudar o hábito alimentar, que se cercam de toda a segurança para desfrutar a viagem sem sofrer nenhum tipo de "incômodo" com o estrangeiro e, principalmente, para não enfrentar o risco de ser considerado "estrangeiro". Por outro lado, encontramos pessoas oriundas de classes sociais menos favorecidas que conseguem superar inúmeras dificuldades em outras culturas e se adaptam às sociedades que os acolheram. Esta é a história de todos os imigrantes.

Efetivamente, parece-nos que um indivíduo extremamente dependente do conforto e das facilidades do seu *habitus* poderá ter dificuldades em enfrentar situações para as quais as suas proteções habituais não tenham muita validade. Vale dizer, para ilustrar a nossa definição, que o indivíduo que viaja o mundo, mas que não vive a diferença do mundo, é apenas um viajante sedentário, que não muda os seus hábitos e que não se confronta com o novo. Nesse sentido, parece-nos mesmo que pode ocorrer uma inversão: quanto mais confortável e arraigado o indivíduo está em seu *habitus*, mais dificuldade ele poderá ter em ser móvel e em enfrentar situações que requerem sempre novas *disposições*.

Interessante é que vivemos uma época com muitos paradoxos. Se, de um lado, os *resorts* fazem muito sucesso, com o seu lazer disciplinado e confinado ao

paraíso sem contato com os nativos, e as cadeias padronizadas de hotéis internacionais, que têm no seu público cativo aqueles que não querem rupturas ou se defrontar com a consciência de ser estrangeiro quando está no estrangeiro; do outro lado, temos os albergues de juventude e hospedagens em residências (*bed & breakfast*) que são cada vez mais considerados como uma boa alternativa para contatos entre turistas e nativos de diferentes culturas, usada com frequência cada vez maior por pessoas de diferentes idades, mesmo que elas não tenham restrições orçamentárias. Ou seja, se existe um lado que evita o diferente, o outro busca-lhe espontaneamente.

Sobre um possível aspecto elitista ou antidemocrático do capital mobilidade, não nos parece que ele seja mais que as outras formas de capital, tais como o econômico, o cultural, o político, o intelectual ou o social. Aliás, creditamos o grande fundamento e o diferencial na aquisição desse tipo de capital à existência de políticas públicas na área da educação, como o acesso a uma escola que contemple a diversidade, o respeito pelo diferente, que incentive a curiosidade, que promova o encontro com o outro, que alimente o desejo de saber e aprender outras línguas e culturas, que crie oportunidades de intercâmbios e viagens, e que ensine e facilite o acesso ao uso de computadores.

Nenhum desses requisitos é derivado, exclusivamente, dos aspectos econômico, social ou cultural, tais como entendidos os recortes de classe social até aqui, mas certamente eles refletem uma mentalidade mais aberta e mais democrática das instituições de ensino e de seus órgãos reguladores. Parece-nos, também, que a escola do futuro não será apenas um aparelho de Estado, como queria Althusser (1974), mas um aparelho do mundo da vida e das coisas, como dizia Habermas (1987). Ou seja, a escola não representa apenas um sistema de controle ideológico do Estado, mas uma estrutura fundamental na construção do mundo, da vida, pois não haverá, dentre em breve, um lugar social e nem uma identidade social para aqueles que não tenham empregos.

Em um país injusto e com tantas desigualdades sociais como é o Brasil, a escola é a única alternativa para incentivar e para desenvolver as competências pessoais que serão requeridas no novo cenário, e para aumentar as chances, num mundo que, se ainda não esgotou a suas possibilidades de emprego, já sinaliza a sua raridade. Não estamos sugerindo que os brasileiros emigrem em massa para conseguir um emprego fora, mas que eles tenham as competências extras que serão exigidas para fazer face aos inevitáveis encontros interculturais inerentes à vida profissional, em uma economia globalizada.

A socialização no espaço educacional, que começa hoje cada vez mais cedo, pode efetivamente ajudar na ultrapassagem de certos determinantes que estiveram centrados, exclusivamente, no capital econômico e nas desigualdades dele decorrentes. O capital mobilidade habilita um indivíduo a ser um bom hóspede e também um bom anfitrião, o que significa que o indivíduo não precisa sair de seu lugar para interagir com a diversidade cultural do mundo, pois esta virá até ele e ele deverá está pronto para saber lidar com ela.

Aqui, reside um perigo enorme para os países que não conseguem vencer o desafio de proporcionar educação de qualidade para as suas crianças e jovens: a mobilidade sem a competência ou a qualificação profissional apenas favorece os processos migratórios maciços, os refugiados econômicos e os sobreviventes clandestinos. Nesse sentido, a mobilidade não é considerada como um valor social ou um capital diferencial nem para o viajante e nem para o país escolhido, mas a face de uma mobilidade indesejada, reprimida e caçada por leis cada vez mais restritivas e humilhantes. Também para os países procurados pelas populações pobres, esse tipo de mobilidade coloca desafios enormes, pondo em xeque a sua imagem e o respeito aos direitos humanos. O trabalho precário no país de origem tende a crescer e a expulsar os cérebros e a mão-de-obra especializada.

Caso bem diferente pode ser o da migração qualificada, que pode ser temporária, que traz e leva profissionais capacitados, que injeta dinheiro na economia local, que desenvolve atividades conjuntas com os nativos, que respeita as leis do

país de destino, que busca se integrar à cultura que o acolhe e, principalmente, que não reivindica uma reparação histórica. Portanto, deixamos claro que a mobilidade como capital não dispensa a *expertise* profissional, ao contrário, alia-se a ela e à rubrica "investimentos estrangeiros no país".

A mobilidade como um capital simbólico passa a ser, então, compreendida em todos os sentidos, como a disposição interior, o aprendizado e o exercício de uma abertura às mudanças constantes: sejam elas em relação a cargos, a empresas, a países ou a saberes. A biografia de cada um será uma espécie de enciclopédia constantemente atualizada, pois a cada nova experiência e aquisição de saber, esta abertura é reforçada e o todo é reavaliado na direção de mais mobilidade. No limite, o que é valorizado aqui é a capacidade de o profissional ser um nômade individual; ou seja, ele deve estar pronto para juntar-se ao grupo ou a sua unidade organizacional, onde ficará até ser-lhe designada a próxima missão.

Um mundo de mutações, de estabilidades esclerosadas, de identificações múltiplas, pluralidade de mundos, de trocas e interações, de rápida difusão, de encontros a inventar, de alteridades a descobrir, de novidades a aprender e a experimentar, a mobilidade se afigura como um novo valor social. Ela pode ser vista como uma resposta inovadora para as questões organizacionais colocadas pela necessidade atual de entender, interagir e integrar pessoas, grupos, organizações e nações diferentes. Trata-se de competências particulares até aqui pouco exploradas, pouco desenvolvidas e negligenciadas no universo organizacional. Atualmente o "sedentarismo" e o "imobilismo" são inimigos a serem vencidos; a obsolescência, hoje, não é apenas de produtos, mas também de pessoas e de sociedades e a sua definição é, por excelência, uma definição ideológica porque não aceita nenhuma alternativa.

Ora, entendemos que a legitimação da mobilidade, no sentido usado aqui, está assentada em bases que são de natureza médica, educacional, social, tecnológica, econômica, profissional e, cada vez mais, psicológica, e que encontramos nos discursos quotidianos. "Mexa-se" é a nova ordem com peso de ideologia, a única resposta certa a ser dada. Devemos combater a vida sedentária, devemos estudar sempre, devemos participar de múltiplos grupos sociais, devemos nos atualizar em todas as tecnologias disponíveis, devemos desejar retornos financeiros cada vez maiores, devemos almejar cargos sempre mais elevados e devemos ser vistos como alguém dinâmico e completamente conectado com tudo o que a contemporaneidade nos reserva. Nesse sentido, a mobilidade se afigura como uma forma de vida, uma ideologia de mundo, uma mágica que dá acesso a um novo mundo e pode validar a nossa existência. Vale dizer: somos convencidos e empurrados a seguir o caminho aplaudido em certos círculos sociais e profissionais.

Como capital individual, essa mobilidade é a base de sustentação de uma nova forma de nomadismo, que casa perfeitamente com as novas necessidades das grandes empresas, visto que estas precisam, urgentemente, de pessoas altamente qualificadas e que não se conformem ao que sabem, ao lugar onde estão, ao *status* que adquiriram, ao mundo que conhecem. Mais que um pré-requisito ou uma exigência, a mobilidade precisa ser um desejo, uma vontade, um projeto próprio de mudar sempre, de aprender sempre, de buscar o novo sempre, de conhecer sempre. Esse desejo valorizado, induzido no seio social e organizacional cai como uma luva em um contexto cujas empresas, também, se tornam nômades. Afinal, as empresas não mais se instalam definitivamente em um local; estas apenas acampam em um lugar que lhes parece ser temporariamente atraentes.

O Nomadismo Organizacional precisa da Mobilidade como Capital Individual

O espírito dos tempos nos indica que alguns termos tendem a se transformar em senhas de acesso a esta fase da modernidade. As palavras "mobilidade", "diversidade", "flexibilidade", "pluralidade", "alteridade", "interdisciplinaridade",

"multiculturalismo" e "interculturalidade" permeiam estudos recentes de diversas áreas do conhecimento, como já explicitamos em nossa introdução. O nomadismo, também, tem despertado interesses acadêmicos nos últimos anos (BOUZAR, 2001; MICHEL, 2002, 2005; ATTALI, 2003; MAFFESOLI, 1997; 2003; FERNANDEZ, 2002; RASSE, 2006) e não apenas por interesses diletantes.

Entendemos que os conceitos de "mobilidade", "nômade", "viajante" e "sedentário" se recobrem e são interligados. Aqui, também, propomos a nossa própria interpretação e os limites de cada uma dessas categorias. Entendemos que, ao longo da história humana, não há uma separação muito delimitada entre nomadismo e sedentarismo, pois ambos são fenômenos que ocorrem, simultaneamente, na sociedade.

Em Attali (2003), encontramos uma rica documentação sobre a vida e as interações entre nômades e sedentários. O autor fala, também, dos hábitos, das regras do exercício do poder, das técnicas de viagem, da construção de abrigos e das invenções. Os nômades não acumulavam e, sim, desenvolveram objetos nômades, como o fogo, a roda, as armas. Também desenvolveram o papel do mensageiro, do embaixador: se uma tribo queria fazer a guerra, mandava um mensageiro ao outro para dizer que a paz estava acabada, como queria combater ou que presente aceitaria para não guerrear, o que demonstra que eles eram bons negociadores e guerreiros.

Ao longo desse artigo chamamos de mobilidade a disposição e a capacidade de um profissional mudar de um lugar a outro, de um grupo social a outro, de uma área de conhecimento a outra, de um tipo de trabalho a outro; a palavra descreve mais uma atitude de espírito, de abertura ao novo e ao desconhecido, mas reconhecemos que apenas recentemente ser móvel, em oposição a criar raízes e juízo, é um qualificativo positivo aplicado ao homem. Homem culto hoje é homem viajado. Nas empresas, são vistos como dinâmicos, adaptáveis e flexíveis os profissionais que passam pelos testes culturais. Na academia, são pesquisadores mais reputados aqueles que se instruem lá fora, trabalham em conjunto com colegas do mundo inteiro e publicam internacionalmente.

Nômade, para nós, é o termo que se refere aos adeptos da prática milenar, em que o grupo se desloca de um território a outro, podendo, eventualmente, migrar em circuitos cíclicos, levando consigo a sua casa, família e objetos. Ele vive o caminho, este é o seu domicílio, pois ele se estabelece temporariamente em algum lugar apenas para preparar a próxima viagem. Historicamente, o indivíduo não vivia fora do grupo, ou seja, a rigor não existia o nômade individual; este surge somente quando o indivíduo se desgarrou de seu grupo e foi visto como inimigo pelos sedentários. Na versão moderna, o que existe é apenas o indivíduo e sua família sem o grupo, ou entendendo que o seu grupo é a unidade organizacional para a qual foi destacado. O clã maior é global, mas o seu grupo é o local.

Viajante, se turista ou peregrino, é para nós qualquer pessoa que parte para um outro destino, com objetivo de evasão, meditação ou lazer, com retorno ao seu ponto de origem, geralmente o seu domicílio sedentário; e, por fim, chamamos de sedentário o indivíduo ou grupo, originário do local ou não, que se estabelece definitivamente ou por longo prazo, num determinado espaço geográfico, e lá constrói as suas raízes ou firma a sua âncora.

Nomadismo e sedentarismo são faces e fases alternadas de um fenômeno social total, com predominância de uma sobre a outra, em dados momentos históricos, de certos grupos ou sociedades geograficamente localizáveis (estepes asiáticas, cidades, deserto, terras geladas, por exemplo). Hoje, esses grupos são difíceis de serem encontrados em estado puro, salvo algumas exceções (BOUZAR, 2001), pois surgiram outras formas que passaram a ser ditas "semi", um estado intermediário ou de viagens, para os fixos, ou de fixação espacial temporária, para os nômades. Como novíssima forma, temos os já chamados "cybernômades" que viajam virtualmente (MICHEL, 2002; ATTALI, 2003).

Attali (2003) revela em seu livro que 250 milhões de pessoas vivem em um país diferente daquele em que nasceram, dentre os quais 30 milhões de refugia-

dos; o fim do império soviético transformou 45 milhões de pessoas em estrangeiras; 25 milhões de cidadãos americanos nasceram no exterior; ao total, tendo em conta os que mudaram por alguns anos devido às razões profissionais, mais de 500 milhões de pessoas podem ser considerados como nômades através do mundo.

Uma das vozes mais entusiastas do retorno do nomadismo é Maffesoli (1997; 2003), que denuncia o paradoxo: face ao que se chama de globalização, desenvolvimento tecnológico, ideologia econômica, sociedade que se afirma perfeita e plena, se expressa no seio do indivíduo a necessidade do vazio, da perda, que foge ao fantasma dos números e que é imaterial. Assim, a *errance* seria a expressão de uma nova relação com o outro e com o mundo.

O autor (1997) advoga que o nomadismo atual não é determinado unicamente por necessidades econômicas ou pela mera funcionalidade, mas, sim, que existe um verdadeiro desejo de evadir-se, uma espécie de "pulsão migratória" incitando o indivíduo a mudar de lugar, de hábitos, de parceiros, para realizar as múltiplas facetas de sua personalidade. A confrontação com o exterior, com o estrangeiro e o estranho, permitirá ao indivíduo viver esta pluralidade estrutural adormecida em cada um de nós. Quanto mais se criam controles, mais se reforçam os desejos de escapar à esclerose das instituições. O passaporte (passa a porta) é cada vez mais o documento de identidade por excelência.

Não somente uma *práxis* existencial, mas também uma inteligência e mesmo uma identidade nômade, é o que afirma Fernandez (2002). Essa inteligência repousa na arte de se mover numa realidade social e cultural desconhecida, não para dominar as coisas, mas pelo desejo de vivê-las; tal realidade se constrói, então, pela paciência, pela intuição, pela curiosidade, pela generosidade, pela humildade e pela confiança. Partir é descobrir outros universos mentais, obrigando o nosso pensamento a um esforço de compreensão, á necessidade de se desembaraçar de um contexto cultural herdado.

Para Fernandez (2002), a idéia de partir ou o sonho de partir é, freqüentemente, uma ação no interior de um projeto de vida. A descoberta de um novo espaço social é o reflexo de uma percepção muito pessoal da realidade, mistura de desejo, projeção e até indiferença. É uma aprendizagem que é ao mesmo tempo física, psicológica e psíquica. A curiosidade é, nesse caso, uma virtude, pois ela aumenta a acuidade, impulsiona a conhecer, a descobrir, a vencer a angústia exagerada diante do código diferente e aumenta a carga da pulsão de vida, ou seja, do desejo de estar lá e afrontar o que lhe escapa, aprendendo.

O que é esse desejo do alhures, esse desejo de viajar, próprio do nômade? O desejo é plural e o alhures é múltiplo. Este pode estar em qualquer lugar, num outro lugar; é o outro, este outro que pode nascer do encontro, do esquecimento de si face aos outros, que incomoda, que perturba os hábitos, que transforma a percepção das coisas e pode dissolver mesmo o que era a realidade até aqui (MICHEL, 2002). O alhures pode nascer, também, do choque, do visual face aos lugares, as paisagens, de um universo diverso, que pode revelar-se para o indivíduo e provocar-lhe a descoberta de uma outra identidade, de um estranho interior, clandestino e inconsciente, mascarado, e que faz incertezas de certezas. Em Michel (2005), o nomadismo favorece a autonomia do indivíduo e um possível retorno a uma vida em que a simplicidade torna este ser melhor para si e para o outro.

Dissemos que o nomadismo e o sedentarismo são faces do mesmo fenômeno social total; Michel nos lembrou que apenas recentemente somos locatários de nossos domicílios, afirmação com que concordam Maffesoli (1997), Attali (2003), Bouzar (2001) e Fernandez (2002). A dialética móvel e imóvel está no coração de toda problemática existencial. A condição humana oscila entre esses pólos. O homem, antes de todas as coisas, é um sujeito móvel em busca de subsistência e segurança; a mobilidade na história humana corresponde a um ato primeiro, símbolo e prova da vida (BOUZAR, 2001; ATTALI, 2003).

Viajar é, em princípio, uma questão de consciência e sentido ... mudar a história antes mesmo de mudar de lugar. Viajar pode ser uma expressão da sociedade utilizada para o lazer, mas, também, pode se dar pela escolha indivi-

dual, consciente e racional, impulsionada pelo desejo ou a necessidade de trabalhar fora de sua origem. A expatriação profissional, efetivamente, atende a um problema funcional da empresa, mas ela encontra respaldo num desejo pessoal de experimentar uma outra vida. O expatriado, antes de se expatriar, era um sedentário: estava lá no conforto do seu país de origem, com a sua história e língua materna, com a sua família, com os seus amigos, com os seus hábitos, com a tranqüilidade do conhecido. Mas, um dia, ele aceita ou mesmo busca a possibilidade de trocar esse universo organizado de certezas por um outro a descobrir (FREITAS, 2005).

O que o impulsiona? De um lado, a empresa tem necessidade de suas competências em um outro local, mas ela geralmente não o obriga. De outro lado, o indivíduo constrói certas expectativas em torno desse projeto: a carreira se beneficiará, a vida pessoal e familiar alargará seus horizontes no aprendizado cultural. Pessoalmente, o indivíduo poderá querer ou necessitar romper certas amarras, provar o gosto do desafio do novo, reconsiderar certezas existenciais (MICHEL, 2002; MAFFESOLI, 1997). Do ponto de vista estritamente familiar, pode existir uma grande expectativa em torno da educação dos filhos, pois eles se enriquecerão nesse contato cultural, incorporarão outro *habitus*, poderão ter uma mente mais aberta para o mundo plural. Esse aprendizado requer a vivência, o mergulho na realidade; aqui, a informação é importante, porém, não é suficiente um conhecimento passivo (FREITAS, 2005).

Uma parte significativa dos profissionais expatriados pelas grandes empresas leva em consideração o aspecto de ganho futuro para os seus filhos como se fosse uma herança antecipada, ou seja, dotar os filhos de um novo tipo de patrimônio, que sustentará as exigências de suas vidas futuras e que será cada vez mais requerido. Os expatriados de hoje já acreditam que a mobilidade é um novo capital e que será indispensável para as próximas gerações, que serão solidadas a viver outras realidades culturais. Os pais de hoje intuem essa futura situação quando aceitam ser ou buscam ser expatriados, conforme atesta a pesquisa de Freitas (2005).

Como dissemos anteriormente, as empresas tem a rara capacidade de ler e interpretar rapidamente as mensagens difusas no corpo social, o que fica evidenciado pela capitalização do vigor desse retorno individual ao nomadismo como algo altamente indispensável aos seus objetivos, nessa fase estratégica nômade. A abertura mundial ao turismo precedeu as organizações nômades, podendo mesmo ter-lhe servido de inspiração. Ora, as empresas geralmente não obrigam seus profissionais a se expatriar quando estes não querem, mas elas desenvolvem mensagens que estimulam o apetite pela aventura e o desafio pelo novo e o desconhecido. O alhures deve ser desejado e conquistado. É o casamento do desejo de ir e a exigência profissional de ir, travestido apenas na realização do desejo do indivíduo.

Relembrando o caminho feito, no século passado, pelas grandes empresas em relação às suas estruturas e suas estratégias de crescimento, podemos delimitar alguns contornos do que estamos aqui chamando de nomadismo organizacional: a) a grande empresa nasceu sedentária, ela tinha endereço e mercado fixos; b) depois de resolver a questão problemática do controle e propriedade, a empresa buscou sinergia local ou nacional, por meio de aquisições e fusões de concorrentes, diversificando os seus mercados; c) em seguida, ela exportou capital para outros países, abriu filiais e/ou adquiriu ou participou, via *holdings*, de outras empresas nesses locais; daí, os mercados, as bases de produção e o *portfólio* financeiro diversificaram-se; d) no momento atual, a empresa se alia, de diversas formas sinérgicas, a outras empresas também internacionais, e fixam-se, temporariamente, em um país ou outro, mas mudarão de endereço de acordo com as suas conveniências. As empresas tornam-se verdadeiras células nômades; hoje, na China, amanhã, na África do Sul ou no Brasil.

Não é necessária muita perspicácia para percebermos que o tipo profissional requerido em cada uma dessas fases seguiu o mesmo movimento da empre-

sa: no começo, ele era um executivo local; depois, ele assumiu a direção de uma filial em um outro país por tempo indeterminado; agora, ele pode ser convidado a compor, temporariamente, uma equipe aqui ou acolá. Ou seja, diferente de seu antecessor, que se estabelecia num certo país e lá firmava as suas raízes indefinidamente, agora, ele deve preparar-se para fazer as malas sempre que um novo projeto tiver necessidade de suas credenciais, como pode ser facilmente constatado nos processos seletivos e nos *sites* de grandes empresas.

Assim, tanto empresa como profissionais tornam-se nômades, a primeira por necessidade, e os segundos, por desejo (próprio ou induzido). Ora, tais profissionais, que estão em posição de destaque na hierarquia dessas empresas, definem o futuro da organização e tendem a privilegiar o que a sua própria experiência valida como requisito diferencial e pertinente ao sucesso organizacional. Queremos dizer que existe uma projeção futura sobre as competências que serão estratégicas; assim, se dá a reprodução desse valor como um diferencial estratégico indispensável até que um novo atributo venha complementá-lo ou substituí-lo como indispensável.

O próprio fato dos executivos nômades interpretarem as suas experiências de expatriação como um patrimônio educacional e uma herança para os seus filhos lidarem melhor com o mundo futuro (FREITAS, 2005) sinaliza, claramente, o que eles definem hoje como sendo os atributos estratégicos na vida dos profissionais, bem como sinaliza a sua percepção de que as empresas serão cada vez mais adeptas de práticas nômades, ou as temidas "deslocalizações".

Conclusões

Propusemos-nos a realizar uma análise exploratória da mobilidade como um capital simbólico nas organizações, ou seja, um atributo altamente valorizado para o sucesso, em um mercado cada vez mais global. Essa mobilidade é, de um lado, um desejo do indivíduo de aventurar-se ao novo e, de outro lado, uma condição *sine qua non* para o sucesso das empresas que se espalham cada vez mais pelo planeta. Portanto, defendemos que a mobilidade é elevada à categoria de capital simbólico, porque o nomadismo organizacional representado pelas empresas que rodam o mundo, por meio de aquisições, fusões e realocações, se sustenta no nomadismo individual, este com traços completamente distintos do nomadismo grupal atestado na história humana (ATTALI, 2003; BOUZAR, 2001). Essa necessidade organizacional é escamoteada, aparecendo tão somente o desejo do indivíduo, seja ele real ou induzido. É a esse deslocamento da necessidade organizacional para ser incorporado ao desejo individual que chamamos de ideológico.

A nossa argumentação se apoiou na contribuição de alguns autores que construíram uma teoria da ação social (BORRDIEU, 1972, 1980, 1994); definiram mecanismos de reprodução social (BOURDIEU & PASERON, 1964, 1970); assumiram o imperativo intercultural na vida contemporânea (BLOMART & KREWER, 1994; CAMILLIERI & COHEN-EMERIQUE, 1989; SEMPRINI, 2003; TODOROV, 1996; AFFERGAN, 1997; AUGÉ, 1994; LAHIRE, 1998; RASSE, 2006; DEMORGON, 2004); desenvolveram estudos sobre expatriação profissional (ADLER, 2002; BARRÈRE-MAURISSON, 2003; CERDIN, 2002; 2007; FREITAS, 2000, 2001, 2005, 2006) e divulgaram dados sobre a circulação planetária de pessoas e objetos, bem como elaboraram teses sobre o nomadismo e migrações (ATTALI, 2003; BOUZAR, 2001; FERNANDEZ, 2002; MAFFESOLI, 1997; 2003; MICHEL, 2002; 2003; MORIN & KERN, 1995; REVUE TUMULTES, 1994; RSH, 2004).

Considerando o ritmo de crescimento da economia planetária, a entrada de novos atores poderosos no cenário e a necessidade de as empresas tornarem-se cada vez mais competitivas no mercado global, portanto, com talentos e competências cada vez mais diferenciais, não cremos que o ritmo das migrações profissionais qualificadas no nível planetário irá arrefecer. Ao contrário, supomos que cada vez mais esses profissionais serão instados a desejar trabalhar e a viver em dife-

rentes partes do mundo ou com pessoas de diferentes origens. A convivência intercultural é uma decorrência automática de tal processo, seja esta exercida no estrangeiro, seja no nível local.

Temos a forte convicção de que a convivência intercultural pode favorecer um maior auto-conhecimento pessoal, um melhor conhecimento do outro, que pode reduzir as intolerâncias nas suas diversas faces, e gerar uma humanidade mais acolhedora à sua própria diversidade. Também, creditamos um papel fundamental à escola no desenvolvimento das novas gerações, despertando-lhe uma maior curiosidade e abertura ao mundo, ao diferente, ao outro. Explicitamos que os expatriados de hoje, desempenhando posições de destaque, definem os perfis ideais de seus futuros sucessores e esses perfis contemplam cada vez mais a mobilidade como ponto-chave.

Se, por um lado, acreditamos no enorme potencial da melhoria na convivência humana por meio dos encontros interculturais provocados por uma mobilidade qualificada; por outro lado, é lícito supor que dela podem decorrer alguns perigos ou efeitos negativos. Apesar de não dispormos, ainda, de massa crítica nos estudos organizacionais, que nos permita concluir sobre a profundidade desses efeitos, conseguimos entrever a possibilidade de sua ocorrência em diferentes níveis, a saber:

a) No nível individual: quebra de relações familiares; estreitamento na redefinição da noção de família; problemas identitários derivados da fragmentação de uma vida vivida em muitos lugares, da falta de laços sociais duradouros, da dificuldade de se localizar no mundo a partir do referente "pátria"; riscos de ser objeto de ódios e racismos em nome do "roubo de oportunidades" de trabalho; empobrecimento da vida, definida apenas a partir da referência profissional, que é um vínculo cada vez mais precário; isolamento e solidão; crianças desajustadas na escola e na sociedade.

b) No nível organizacional: ênfase cada vez maior nas decisões de curto prazo; elevação de conflitos internos e da necessidade de coordenação de equipes; riscos de perda de consistência interna; ausência de preocupação com recursos humanos, que serão facilmente substituídos em escala mundial; demissões em massa; falta de compromisso com as comunidades locais; elevação do nível de competição interna e agressividade; instrumentalização das culturas locais; elevação da precariedade e da falta de responsabilidade social.

c) No nível social: o risco de a ideologia da mobilidade considerar tudo o que é estável e duradouro como imprestável; algumas sociedades poderão se defrontar com fuga de cérebros; o risco de se quebrar economias locais, visto que empresas nômades não têm compromissos de permanecer nas sociedades onde se instalam; tensões sociais e culturais decorrentes de uma vida que pode ser modificada e ameaçada pela presença do outro com outros hábitos e valores; recrudescimento de racismos, fanatismos e ódios pelos novos inimigos; mudanças de leis para dar conta de mudanças sociais indesejadas; cidadanias questionadas, leis cada vez mais restritivas ao visitante, ao imigrante e ao exilado; guerras para defesa de bases territoriais ameaçadas; condenação de países pobres à maior precariedade se não adequarem seus sistemas educacionais e econômicos em novas bases.

Existe um vasto potencial nesse novo campo de estudos e pesquisas organizacionais, inclusive sobre os reais impactos dessas práticas móveis. Esperamos que estudos neste novo campo sejam capazes de reduzir o narcisismo teórico, por meio da cooperação interdisciplinar, e que os pesquisadores a ele dedicados sejam capazes de promover um tipo de conhecimento que opte por uma vida mais humana dentro e fora das organizações. Não podemos deixar de enxergar, aqui, mais um paradoxo que desafiará as organizações nos novos tempos: a mobilidade organizacional favorece a falta de compromisso das empresas com as sociedades locais, ao mesmo tempo em que a busca pela sustentabilidade não pode prescindir desse compromisso. Mobilidade e Sustentabilidade parecem ter um encontro marcado. De tédio, não morreremos.

Referências

- ADLER, N. *International dimensions of organizational behavior*. Cincinnati, South-Western/Thomson, 4a.ed, 2002.-
- ALTHUSSER, L. *Ideologia e aparelhos ideológicos do Estado*. Lisboa, Presença. 1974.
- AUBERT, N. (dir.) *L'individu hypermoderne*. Ramonville Saint-Agne, Érès, 2004.
- AUGÉ, M. *Le sens des autres: actualité de l'anthropologie*. Paris, Fayard, 1994.
- AFFERGAN, F. *La pluralité des mondes – vers une autre anthropologie*. Paris, Albin Michel, 1997.
- ATTALI, J. *L'homme nomade*. Paris, Fayard, 2003.
- BARRÈRE-MAURISSON, M-A. *Travail, famille: le nouveau contrat*. Paris, Gallimard/Folio, 2003.
- BAUMAN, Z. *A modernidade líquida*. Rio de Janeiro, Jorge Zahar, 2001.
- BLOMART, J.; KREWER, B. (orgs). *Perspectives de l'interculturel*. Paris, l'Harmattan, 1994.
- BOURDIEU, P. *Esquisse d'une théorie de la pratique*. Geneve, Droz, 1972.
- BOURDIEU, P. *Le sens pratique*. Paris, Seuil, 1980.
- BOURDIEU, P. *Raisons pratiques*. Paris, Seuil, 1994.
- BOURDIEU, P. & PASSERON, J-C. *Les héritiers*. Paris, Minuit, 1964.
- BOURDIEU, P. & PASSERON, J-C. *La reproduction*. Paris, Minuit, 1970.
- BOUZAR, W. *Saisons nomads*. Paris, L'Harmattam 2001.
- CAMILLIERI, C.; COHEN-EMERIQUE, M. (orgs). *Chocs de cultures*. Paris, L'Harmattan, 1989.
- CASTELLS, M. *A sociedade em rede*. São Paulo, Paz & Terra, 1999a.
- CASTELLS, M. *O poder da identidade*. São Paulo, Paz & Terra, 1999b.
- CERDIN, J-L. *Expatriation*. Paris, Ed. d'Organisations, 2a.ed, 2002.
- CERDIN, J-L. *S'expatrier en tout connaissance de cause*. Paris, Ed.d'Organisations, 2007.
- CONINCK, F. *L'homme flexible et ses appartenances*. Paris, L'harmattan, 2001.
- DE CERTAU, M. *La culture pluriel*. Paris, Seuil, 1993.
- DEMORGON, J. *Complexité des cultures et de l'interculturel*. Paris, Ed. Economica/Anthropos, 2004.
- DEMORGON, J. *L'histoire interculturelle des sociétés*. Paris, ed. Economica Anthropos, 1998.
- DESJEUX, D. *Le sens de l'autre*. Paris, L'Harmattan, 1991.
- DUBAR, C. *La crise des identités: l'interprétation d'une mutation*. Paris, PUF, 2000.
- DUPRIEZ, P.; SIMONS, S. (orgs). *La rèsistence culturelle*. Bruxelles, De Boeck & Larcier, 2000.
- ENRIQUEZ, E. *A organização em análise*. Petrópolis, Vozes, 1997.
- FERNADEZ, B. *Identité nômade*. Paris, Anthropos, 2002.
- FLEURY, M.T.; FLEURY. *A aprendizagem e inovação organizacional: as experiências de Japão, Coréia e Brasil*. São Paulo, Atlas, 1997.

- FREITAS, M.E. *Cultura organizacional: identidade, sedução e carisma*. Rio de Janeiro, FGV, 1999.
- FREITAS, M.E. *Como vivem os executivos expatriados e suas famílias no Brasil*. São Paulo, EAESP/FGV, NPP, relatório 7/2000.
- FREITAS, M.E. Multiculturalismo: vida de executivo expatriado – a festa vestida de riso ou de choro. In: VERGARA, S & DAVEL, E. *Gestão de pessoas e subjetividade*. São Paulo, Atlas, 2001.
- FREITAS, M.E. *Executivos brasileiros expatriados na França: uma contribuição aos estudos organizacionais interculturais*. São Paulo, EAESP/FGV, monografia para professor titular, 2005.
- FREITAS, M.E. Expatriação de executivos. São Paulo, *GV executivo*, v.5, n.4, set-out, 2006.
- GHOSN, C.; RIÈS, P. *Citoyen du monde*. Paris, Grasset, 2003.
- HABERMAS, J. *Teoría de la acción comunicativa*. Madri, Taurus, vol.II, 1987.
- HOBSBAWN, E. *O novo século*. São Paulo Cia.Letras, 2000.
- LAHIRE, B. *L'homme pluriel*. Paris, Nathan, 1998.
- MAFFESOLI, M. *Du nomadisme*. Paris, Livre de poche, 1997.
- MAFFESOLI, M. *L'instante eternal*. Paris, La table ronde, 2003.
- MICHEL, F. *Desirs d'ailleurs*. Strasbourg, Ed.Histoire et Anthropologie, 2002.
- MICHEL, F. *Autonomadie – Essai sur le nomadisme et l'autonomie*. Paris, 2005.
- MORIN, E.; KERN, B. *Terra-Pátria*. Porto Alegre, Sulinas, 1995.
- PHARO, P. *Le sens de l'action et la compréhension d'autrui*. Paris, L'Harmattan, 1993.
- RASSE, P. *La rencontre des mondes*. Paris, Armand Colin, 2006.
- REVUE DE SCIENCES HUMAINES (RSH), "Qu'est-ce que transmetre?", Paris, Hors-Serie/Demos, n.36, 2002.
- REVUE DE SCIENCES HUMAINES (RSH), "Voyages, migrations, mobilité", Paris, Hors-Serie/Demos, n. 145, 2004.
- REVUE TUMULTES. Figures de l'étranger. Paris, C.S.P.R.P (Cahiers du Centre de Sociologie des Pratiques et des Représentations Politiques de l'Université Paris VII – Denis Diderot) , L'Harmattan, n.5, 1994.
- RODRIGUES, S. (org). *Competitividade e alianças estratégicas*. São Paulo, Atlas, 2001.
- SANCHEZ-MAZAS, M.; LICARTA, L. *L'autre – regards psychosociaux*. Grenoble, 2005.
- SCHÜTZ, A. *L'Etranger: un essai de psychologie sociale (1944)*. Paris, Allia, 2003.
- SEMPRINI, A. *Multiculturalismo*. Bauru, Edusc, 1999.
- SEMPRINI, A. *La société de flux*. Paris, L'Harmattan, 2003.
- SENNETT, R. *A corrosão do caráter*. Rio de Janeiro, 2005.
- STIGLITZ, J. *Quand le capitalisme perde la tête*. Paris, Fayard, 2003.
- TODOROV, T. *L'homme dépaycé*. Paris, Seuil, 1996.
- URRY, J. *Sociologie des mobilités*. Paris, Armand Colin, 2005.

Artigo recebido em 02/10/2006

Artigo aprovado, na versão final, em 27/12/2007