

FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO

RODOLFO JAKOV SARAIVA LÔBO

**PROCESSOS DE ADAPTAÇÃO E VIVÊNCIAS PROFISSIONAIS
INTERCULTURAIS NO FUTEBOL GLOBALIZADO:**

Profissionais brasileiros da bola

SÃO PAULO

2016

FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO

RODOLFO JAKOV SARAIVA LÔBO

**PROCESSOS DE ADAPTAÇÃO E VIVÊNCIAS PROFISSIONAIS
INTERCULTURAIS NO FUTEBOL GLOBALIZADO:**

Profissionais brasileiros da bola

Tese apresentada à Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas, como requisito parcial para obtenção do título de Doutor em Administração de Empresas.

Campo de conhecimento:
Estudos Organizacionais

Orientadora:
Professora Doutora Maria Ester de Freitas

SÃO PAULO
2016

Lôbo, Rodolfo Jakov Saraiva.

Processos de Adaptação e Vivências Profissionais Interculturais no Futebol Globalizado: Profissionais brasileiros da bola / Rodolfo Jakov Saraiva Lôbo. - 2016.

196 f.

Orientador: Maria Ester de Freitas

Tese (doutorado) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo.

1. Jogadores de futebol. 2. Multiculturalismo. 3. Adaptabilidade (Psicologia). I. Freitas, Maria Ester de. II. Tese (doutorado) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo. III. Título.

CDU 796.056.2

RODOLFO JAKOV SARAIVA LÔBO

**PROCESSOS DE ADAPTAÇÃO E VIVÊNCIAS PROFISSIONAIS
INTERCULTURAIS NO FUTEBOL GLOBALIZADO:**

Profissionais brasileiros da bola

Tese apresentada à Escola de Administração de Empresas de São Paulo, da Fundação Getúlio Vargas (EAESP/FGV), como requisito parcial para obtenção do título de Doutor em Administração de Empresas.

Campo de conhecimento:
Estudos Organizacionais

Banca Examinadora:

Prof^a. Dr^a. Maria Ester de Freitas
(orientadora)
FGV-EAESP

Prof^a. Dr^a. Maria Tereza Leme Fleury
FGV-EAESP

Prof. Dr. Djair Picchiali
FGV-EAESP

Prof^a. Dr^a. Janaína Maria Bueno
UFU-Universidade Federal de Uberlândia

Prof. Dr. Hélio Arthur Reis Irigaray
FGV-EBAPE

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho aos meus pais e irmãos, em especial minha mãe Maria Sônia por sempre guiar, acreditar e incentivar minhas decisões.

Para as pessoas que lutam por um mundo melhor.

AGRADECIMENTOS

Essa parte do trabalho é a última a ser feita, mas é tampouco menos importante que as outras. Um trabalho dessa natureza nunca é feito somente pelo orientando e orientador; alguns nomes não serão lembrados, mas alguns abaixo citados certamente fizeram deste momento de minha vida menos doloroso e mais feliz.

Inicialmente agradecer a Deus, ao ser superior ou a energia que nos move. Obrigado pela saúde, força e coragem até os dias de hoje. Obrigado por ter um plano tão perfeito e fantástico para estes quatro transformadores anos da minha vida.

Agradeço à família que tenho, por sempre está junto para o que der e vier; meu pai Edmar Lôbo, minha mãe Maria Sônia, meus irmãos Robério, Ricardo e Roberta, assim como os sobrinhos Maria Júlia e João Lucas que ainda virá ao mundo. Sem vocês esse trabalho e muitas outras coisas não teriam sentido algum. Obrigado por vocês existirem e tornarem a minha vida muito melhor, amo vocês.

Ao meu primo-irmão Hércules, que sempre é meu parceiro e me aconselha nos mais diversos campos da minha vida, aos meus tios, em especial tia Neide e tio Osmar que acompanham minha vida mais perto. Também minha vó Mundinha e aos primos.

Sandra, quem a conheci quando estava escrevendo as últimas páginas desta tese, mas que parece que eu conheço-a antes mesmo de escrever a primeira. Obrigado pelas palavras de incentivo e carinho.

À professora Maria Ester de Freitas, minha orientadora, amiga e conselheira, ela é uma pessoa que sei que não terei como retribuir o quanto ela contribuiu, por isso deixo o meu muito obrigado. Acredito que Deus coloca algumas pessoas em nossa vida não por acaso, a professora Maria Ester é uma delas.

Aos membros da banca, a Prof^a. Maria Tereza Fleury, ao Prof. Djair Picchiai, a Prof^a Janaína e ao Prof. Arthur Irigaray, o meu muito obrigado por compor uma

banca tão rica, por serem pessoas que admiro e que são referências profissionais e acadêmicas para mim.

Ao Prof. Jordi Trullén da Esade, que me acolheu de uma maneira muito especial em Barcelona, se dedicando a contribuir para minha tese e me dando todo o suporte para uma melhor adaptação na Espanha.

Ao professor Rafael Alcadipani, por ser inspiração de um acadêmico sério e competente, as professoras Maria José Tonelli e Isleide pelo incentivo à vida acadêmica e ao espírito crítico, bem como o professor Amon pela companhia.

Aos amigos e companheiros do apartamento: Mateus, Elias, Emilio, Juliano, Fernando, Thales e Alexandre, em que fizemos uma república do Ceará, Minas Gerais, Pará, Roraima e Santa Catarina na qual podemos compartilhar alegrias e tristezas nesses quatro incríveis anos. À Dona Rosa que cuidou dessa república para que a harmonia reinasse entre os residentes. Como também, agradeço no período em que fui para Barcelona e tive o prazer de dividir o apartamento com a Ana Cláudia que foi companheira nas aventuras fora do país.

Aos colegas de doutorado por dividirem comigo momentos de estudo, angústia e alegrias, em especial Rosana, Priscila, Miriam, Maria Fernanda, Mangi, Nicole, Lorena, Débora, Marcos, Luís Fernando e o Márcio.

Aos professores da UFCG Campus Sousa, que muito bem me acolheram e entenderam o momento que vivia finalizando a tese, em especial aos professores: Orlando, Vorster, Ribamar, Marcos. Também agradeço aos meus primeiros alunos nesta instituição.

Ao meu orientador da dissertação, Prof. Daniel Pinheiro, sempre com conselhos para seguir em frente na carreira acadêmica e na vida. Aos demais professores da UECE: Roberto Pinto, Samuel Façanha, Ana Augusta e Paulo César.

À toda a turma do Banco do Nordeste, ao Sérgio Forte, por incentivar minha vida acadêmica; à Melina, Homero, Bohana, Gildomar, Edilberto e demais colegas, como também a super turma dos tops: Victor, Roger, Pedro e Pedro Victor. Obrigado meus parceiros pela força sempre presente. À Bia, que desde os tempos de Banco, foi minha confidente amiga e irmã.

À turma da Paraíba: Severino Júnior, Adriana, Stephanie, Diana e Tatiana pela companhia, bem como o professor Franzé Costa pela inspiração e força. Aos colegas do tempo da Faculdade Leão Sampaio, do ensino médio no CEFET e do ensino fundamental do Batista e colégio paroquial de Aurora, que ajudaram em minha trajetória estudantil.

À EAESP/FGV por ter sido minha segunda casa durante esses anos, que me proporcionou a estrutura necessária para que eu pudesse realizar esse sonho. Também, à ESADE de Barcelona, que me acolheu muito bem em minha estada durante o estágio doutoral.

Agradeço à CAPES e à FGV (Bolsa PPG) pela concessão de bolsas tanto no Brasil como a bolsa sanduíche, as quais viabilizaram este doutorado.

E, por fim agradecer a todos os profissionais da bola que se dispuseram a conceder as entrevistas, só assim o meu trabalho foi concluído; como também quero agradecer aos clubes que abriram suas portas, em especial ao FC Barcelona da Espanha, que por meio de sua assessoria de imprensa permitiu a realização das entrevistas.

EPIGRAFE

“Seja a mudança que você quer ver no mundo”.

(Mahatma Gandhi)

“O mundo não será destruído por aqueles que fazem o mal, mas por aqueles que os olham e não fazem nada”.

(Albert Einstein)

“ A vitória é sempre possível para a pessoa que se recusa a parar de lutar”.

(Napoleon Hill)

RESUMO

O presente trabalho tem como tema central as vivências interculturais dos atores do mundo do futebol que, a cada dia mais, perpassam diversas culturas como caminho ascensional das suas carreiras. O objeto dos Estudos Organizacionais Interculturais dá ênfase às interações entre pessoas de diferentes culturas, e esta é a problemática proposta nesta discussão, que enseja debates, convida à discussões interdisciplinares e evoca uma temática que instiga novos olhares sobre questões transculturais. Embora a literatura do campo aborde em sua maioria a adaptação e vivência de executivos expatriados, o presente trabalho pretende investigar a vivência e adaptação de jogadores e técnicos de futebol que trabalham em diferentes contextos. O referencial teórico é formado por áreas do conhecimento, promovendo uma conversa interdisciplinar, particularmente oriundas da Administração e Sociologia, bem como a literatura sobre futebol, que é o objeto empírico da tese. Metodologicamente a pesquisa adota uma abordagem qualitativa e interpretativista. A coleta de dados foi feita através de entrevistas com profissionais reconhecidos, que exerceram ou ainda estão exercendo suas atividades no exterior. Notadamente, e de forma prática, identificam-se questões de adaptação cultural que podem interferir no sucesso profissional da pessoa que se desloca para territórios estrangeiros, podendo influenciar na sua vida pessoal, dificultando o seu sucesso, por variados fatores, tais como: o idioma em si, a dificuldade de compreensão das figuras de linguagem e expressões inerentes a cada idioma, a mecânica laboral de cada cultura, o contraste no estilo de vida, os códigos culturais, linguagem corporal, hábitos cotidianos, estranhamento ao universo do outro, hábitos alimentares. Pretende-se que este estudo possa contribuir para ampliar e incitar o arcabouço teórico dos estudos de administração intercultural, através das vivências e proposições para uma melhor adaptação e vivência de jogadores e técnicos de futebol no exterior.

Palavras-chave: administração intercultural; adaptação e vivência intercultural; futebol globalizado.

ABSTRACT

This work is focused on intercultural experiences of the actors of the football world. They have been increasingly exposed to different cultures as the ascension on their careers demand it. The object of Organizational Intercultural Studies emphasizes the interactions between people of different cultures, and this is the problem proposed in this discussion, which entails debates, calls for interdisciplinary discussions and evokes a theme that instigates new perspectives about cross-cultural issues. Although the field addresses mostly adaptation and experience of expatriate executives, this study intends to investigate the experience and adaptation of players and football coaches working in different cultural contexts. The theoretical framework is comprehensive, promoting an interdisciplinary conversation, particularly grounded in Administration and Sociology, as well as literature about football, which is the empirical object of the thesis. Methodologically the research adopted a qualitative and interpretative approach. Data collection was done through interviews with recognized professionals who have exercised, or are still exercising, their activities abroad. This study notably, and in a practical way, identifies cultural adaptation issues that may interfere on professional success of person who goes to foreign territories. Moreover, it might influence their personal life, hindering success, by various factors including: the language itself, the difficulty of understanding figures of speech and peculiar expressions that every language has, labor mechanics of each culture, the contrast in lifestyle, cultural codes, body language, lifestyle habits, strangeness to another universe, and eating habits. It is intended that this study will contribute to enlarge the theoretical framework of intercultural management studies, through the experiences and proposals to better adapt and experience of players and foreign soccer coaches.

Keywords: intercultural management; adaptation and intercultural living; globalized football.

LISTA DE ABREVIATURAS

AFC – Confederação Asiática de Futebol

ANPAD – Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração

CAF – Confederação Africana de Futebol

CBD – Confederação Brasileira de Desportos

CBF – Confederação Brasileira de Futebol

CONCACAF – Confederação de Futebol da América do Norte, Central e Caribe

CONMEBOL – Confederação Sulamericana de Futebol

FIFA - Federação Internacional de Futebol Associado

OFC – Confederação de Futebol da Oceania

NF-BOARD – Nouvelle Fédération-BOARD

UEFA – União das Federações Europeias de Futebol

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Receita e lucro da FIFA (US\$ Milhões).....	69
Gráfico 2 – Receita e lucro da CBF (R\$ Milhões).....	77

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Ilustração 1 – Estudos Interculturais.	31
Ilustração 2 - Organograma do Futebol FIFA.	68
Ilustração 3 – Balanço financeiro dos clubes brasileiros (2009-2012).....	79
Ilustração 4 – Participação das fontes de receitas – 20 clubes brasileiros.....	80

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Definições de Intercultural.....	28
Quadro 2 – <i>Assembling Dialogical Principles</i>	90
Quadro 3 - Resumo do delineamento da pesquisa e as escolhas metodológicas	93
Quadro 4 – Trajetória internacional dos jogadores.....	97
Quadro 5 – Trajetória internacional dos técnicos	99
Quadro 6 – Trajetória internacional dos dos preparadores físicos	101
Quadro 7 – Trajetória internacional dos preparadores de goleiros.....	101

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Saídas e retornos dos jogadores brasileiros (2005 – 2009)	22
Tabela 2 – Síntese geográficas das atuações.....	101

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	18
2. OS ESTUDOS INTERCULTURAIS NOS ESTUDOS ORGANIZACIONAIS.....	25
2.1 Contribuições Internacionais.....	31
2.2 Estudos Organizacionais Interculturais no Brasil	34
3. MOBILIDADE INTERNACIONAL	42
3.1 Contexto Atual.....	44
3.2 Estrangeiros como categoria genérica.....	45
3.3 Vivências Cotidianas Interculturais	52
3.4 Profissionais auto expatriados como categoria específica	55
3.5 Processos de adaptação intercultural	60
3.6 Repatriação e Adaptação Cultural Reversa	63
4. O FUTEBOL COMO ATIVIDADE PROFISSIONAL GLOBALIZADA.....	68
4.1 As origens e o mercado atual	68
4.2 O lugar do Brasil: importância, estruturas, eventos e regulamentações	73
4.3 Transferências de jogadores de futebol.....	81
4.4 Carreiras no futebol	85
4.4.1 A carreira de jogador de futebol.....	85
4.4.2 A carreira de técnico de futebol.....	88
5 PERCURSO METODOLÓGICO	90
5.1 Natureza da Pesquisa, métodos e técnicas de análise	90
5.2 Procedimentos de construção do corpus de pesquisa	94
5.3 Caracterização da atuação dos participantes	97
6. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	104
6.1 Definição de Categorias.....	104
6.2 Aspectos Motivacionais	105
6.3 Aspectos Culturais.....	112
6.4 Dinâmicas do mundo do trabalho.....	132
6.5 Família e Qualidade de Vida.....	145
6.6 Processo de adaptação e avaliação da experiência vivida.....	154
6.7 Aspecto de Repatriação	165

7 Considerações Finais	169
REFERÊNCIAS	179
APÊNDICE A - ROTEIRO DE PERGUNTAS AOS JOGADORES	193
APÊNDICE B - ROTEIRO DE PERGUNTAS AOS TÉCNICOS	195

1. INTRODUÇÃO

Encontros entre atores sociais de diferentes culturas são tão antigos quanto a história da humanidade. Com o advento da globalização econômica, mais acentuada nas últimas décadas, as pessoas se locomovem mais intensamente e o contato com outras culturas se torna cada vez mais frequente.

Os avanços tecnológicos reforçam esta dinâmica, as revoluções da informação e da tecnologia permitiram as empresas alcançarem maior capilaridade, e as corporações multinacionais passaram a ser chamadas de *transnacionais*, devido a nova divisão no mercado de trabalho e flexibilização dos processos de produção, favorecendo um ambiente no qual fronteiras são cruzadas por processos, tecnologias, capitais e pessoas (MAGALHÃES, 2008).

Para Freitas (2008) o aumento das relações entre os países nos últimos anos foi acentuado principalmente por dois aspectos: a globalização da economia e o avanço científico e tecnológico. Este contexto influencia as pessoas no âmbito organizacional, social, econômico e na psicodinâmica dos grupos, sendo a mobilidade um fator-chave no ambiente intercultural. Segundo Bueno (2010, p.19) “a mobilidade passa a ser um parâmetro para designar os verdadeiros ‘globais’, tanto os indivíduos como as organizações passam a ser medidos e demandados a exibir crescentes graus de mobilidade”.

Essa mobilidade está cada vez mais presente e viva, independe da posição hierárquica ou da atividade em que atuam os profissionais, resultando em um universo múltiplo e mais plural no âmbito das organizações (MACHADO; HERNANDES, 2004). Nas últimas décadas, as experiências internacionais de profissionais foram ampliadas, ainda que, como constata Freitas (2008), a convivência com outras culturas não seja novidade, pois há séculos os homens saem de suas nações buscando em outras, caminhos que possibilitem realizações de seus objetivos, como conquista de mercados, terras, escravos, conhecimentos, abrigos ou uma vida melhor.

O presente trabalho está situado no campo dos Estudos Organizacionais Interculturais, um novo ramo do conhecimento, que se propõe a analisar situações de encontros de culturas distintas, privilegiando o contato e a interação entre as

peças no mundo do trabalho. Tem natureza interdisciplinar, diversas áreas contribuem para este campo, dentre elas a Antropologia e a Sociologia; e todas as suas subdivisões/especializações.

O mundo caminha para um movimento de coexistência cada vez mais plural, os diversos meios de comunicação e de transportes têm importância central nesta multiplicidade, conectando pessoas, interesses e descobertas. Ao passo que a ciência tenta equalizar essa coexistência cultural aprofundada, tanto por sua riqueza sociocultural quanto por seus conflitos iminentes.

No universo organizacional, há duas correntes principais nos estudos interculturais, campo ainda em construção: a anglo-saxã, que mais frequentemente utiliza a denominação *cross-cultural*, caracterizada por pesquisas comparativas das culturas a partir de diferenças nacionais e internacionais, com forte apoio de instrumental quantitativo; e a abordagem europeia, conhecida como *administração intercultural* que desenvolve pesquisas interacionistas sobre as consequências dos encontros interculturais nas organizações, essa é a perspectiva utilizada neste trabalho.

Mattewmann (2012) afirma estar surgindo um novo quadro de profissionais globais que irá impulsionar tanto a recuperação quanto o crescimento futuro das organizações internacionais. Esse grupo de profissionais está voltado para um estilo multicultural, centrado em pessoas e países emergentes e em desenvolvimento, a adaptação ao novo passa a ser requisito para o sucesso ou insucesso do profissional.

A adaptação ao ambiente, o modo como a pessoa age ante a cultura apresentada, é fator preponderante na carreira internacional (LEE; VAN VORST, 2010), é o período em que se inicia a familiarização com a cultura de destino. Neste processo, podem ocorrer choques culturais, descrito por Rodrigues (2012, p. 109) como sendo produzidos pelo “estresse provocado por todas as diferenças de expectativas, de comportamento e a incerteza com a qual o indivíduo precisa lidar constantemente”.

A adaptação é uma tendência natural do homem; ela desenvolve uma série de modificações internas nos indivíduos que, conseqüentemente, provocam

expansão de sua complexidade funcional e estrutural, o indivíduo preserva sua unidade e essência, mas permanece em constante evolução (ALSINA, 1999).

No universo do futebol, a adaptação de jogadores e técnicos é um tema que sempre preocupou os dirigentes dos clubes, em todo o mundo. Há diversos exemplos de atletas brasileiros que jogaram bem no exterior e demonstravam indícios de carreiras internacionais promissoras, no entanto, a saudade da terra natal e as dificuldades de adaptação, fizeram com que seus retornos se dessem de forma precoce.

Dentro desse contexto, nosso estudo pretende responder as seguintes perguntas:

Como ocorre a vivência e adaptação intercultural no futebol, a partir da percepção de jogadores, técnicos e preparadores brasileiros? E como esta opção de carreira afeta a sua vida pessoal e profissional?

O objetivo geral é investigar a vivência e adaptação de jogadores e técnicos e preparadores de futebol em contextos interculturais e como esta opção de carreira afeta sua vida pessoal e profissional. Os objetivos específicos são: (a) analisar os contextos sociais e laborais vividos por estes profissionais e suas implicações; (b) identificar e analisar os motivos que levam os profissionais da bola à morar no estrangeiro; (c) descrever as percepções de jogadores e técnicos quanto ao seu trabalho, sua rotina e sua interação em um país estrangeiro; (d) identificar possíveis diferenças de adaptação cultural ou choques vivenciados, bem como da organização ou clube a que esteve ou está ligado; (e) identificar o processo de influência da cultura estrangeira na vida destes profissionais, bem como de sua família.

Para responder ao problema de pesquisa e aos objetivos propostos, optou-se por um estudo de natureza qualitativa de perspectiva interpretativista. O pressuposto assumido na pesquisa é de que a realidade é socialmente construída e interpretada pelos sujeitos que a ela se referem (BERGER; LUCKMAN, 2004). Por meio de entrevistas pretende-se investigar a interação cultural dos profissionais do futebol em contextos estrangeiros.

Diversos contextos sociais como educação, esporte, comunicação e políticas públicas evidenciam que a prática intercultural é algo irreversível. Como mencionado anteriormente, não é apenas a necessidade econômica que coloca o aspecto

intercultural em destaque, mas sim as relações humanas que precisam desenvolver maior sensibilidade, tolerância e respeito às diferentes culturas (FREITAS, 2008).

Pesquisas sugerem que um número crescente de trabalhos tem investigado a questão da Administração Intercultural. No entanto, embora encontremos algumas pesquisas com profissionais de outras áreas, a maior parte desses estudos se limita a experiências de profissionais executivos. O esporte é um campo intercultural muito rico, no qual as relações entre as culturas de seus profissionais propiciam um ambiente diverso, plural e multifacetado. O futebol no Brasil revela forte expressão intercultural, por meio do convívio de profissionais de diferentes origens étnicas, oriundos de diferentes regiões do país e com diferentes estilos de vida. Pode ser considerado como parte da identidade nacional, Guterman (2006, p. 9) afirma, ao se referir à relevância do futebol, que “esse esporte, no Brasil, tem peso equivalente ao de uma religião oficial”.

O futebol está cada vez mais presente nos cinco continentes. É um esporte que desperta paixões, o número de pessoas que assistem a esta modalidade é crescente. Como um dado a ser evidenciado, observa-se o volume da audiência acumulada até a última Copa do Mundo de Futebol em 2010, que foi de 26,2 bilhões de expectadores. A título de comparação, a audiência atingida durante os jogos Olímpicos de Pequim dois anos antes, em 2008, somou 4,3 bilhões de expectadores (SILVERIO JÚNIOR, 2012). Para Giulianotti e Robertson (2004) o esporte, em especial o futebol, constitui um dos domínios sociológicos mais dinâmicos e esclarecedores para a globalização.

Apesar de existir uma copa do mundo desde 1930, o futebol profissional até a década de 1970 era bipolar, centralizado na Europa e América do Sul. Essa bipolaridade foi se dissolvendo e a partir dos anos 1970, o futebol, sob a coordenação da Federação Internacional do Futebol (FIFA), conseguiu atrair outros países fora do eixo Europa-América. Entre 1975 e 2002, mais de 60 federações foram admitidas como membros, atualmente a FIFA possui 209 países filiados (FIFA, 2013).

Seus atletas, por inúmeros motivos, começaram a cruzar fronteiras, atuando em países longínquos. Hoje, dificilmente se encontra alguma equipe de clube bem-sucedido apenas com profissionais nacionais. O futebol brasileiro, detentor de cinco

títulos mundiais da FIFA, maior recordista até hoje, sempre atraiu o olhar estrangeiro, seja por sua ginga, seja por seu poder de decisão dentro das quatro linhas. Por este motivo, cada vez mais jogadores brasileiros, são convidados a atuar em outros países, sendo os destinos mais frequentes Portugal, Japão, Itália, Alemanha e Espanha. O número de negociações de jogadores brasileiros com clubes do exterior entre período de 1992 a 2000 aumentou cerca 342%. Entre 2000 a 2010, esse aumento foi de 146%, um volume ainda muito expressivo.

No ano de 2012, a FIFA validou no mundo inteiro 11.525 transferências, envolvendo um valor de US\$ 2,619 bilhões, sendo a maioria dos jogadores “exportados” brasileiros, com 1.463 jogadores, quase o dobro do segundo colocado, a Argentina com 782 jogadores; o terceiro país é a Inglaterra, que teve 507 atletas transferidos (RIBEIRO, 2013).

Em 2013, esse número foi de 10.454 transferências em um montante financeiro de US\$ 3,367 bilhões, um aumento de faturamento de 29% em relação a 2012, sendo os fluxos de transferências mais ativos, em 2013, o de Portugal para o Brasil, com 132 e da Argentina para o Chile, com 98 transferências. Já os fluxos que envolveram os maiores valores financeiros, ocorreram da Espanha para a Inglaterra, com cifras de US\$ 227 milhões envolvendo 38 jogadores, e da Itália para a Inglaterra, US\$ 148 milhões para 25 jogadores transferidos (FIFA, 2013). Em 2014, dentre as 13.090 transferências, novamente os jogadores mais cobiçados são os brasileiros, com 1.493 negociações em um montante financeiro de US\$ 448 milhões (FIFA, 2014).

Há, aproximadamente, cinco milhões de brasileiros vivendo no exterior (BRASIL, 2012), dentre eles, segundo a Confederação Brasileira de Futebol (CBF), cerca de seis mil são jogadores de futebol. Apesar de ser um contingente pequeno, a grande exposição midiática e a repercussão nos meios de comunicação amplificam essa presença. Hoje, não há meio de comunicação importante, que não reserve um espaço especial para o futebol. Considerando ainda os valores monetários envolvidos nos diversos produtos e serviços derivados do futebol, mostra-se relevante este número de jogadores (RIAL, 2008).

Nota-se que os jogadores brasileiros, que possuem a vivência de passagem por times do exterior, principalmente os europeus, são mais valorizados quando

estão sendo negociados, pois há consenso sobre o fato de que estes jogadores estariam mais aptos a atuarem no futebol fora de seu país.

Apesar do grande número de jogadores saindo do Brasil para atuar em outros países, há um número crescente de atletas voltando para sua terra natal, segundo Freitas *et. al.* (2012) isso ocorre por falta de adaptação à cultura estrangeira, falta de visibilidade, ou ainda, para encerrar a carreira. Outro fator que teve peso foi o momento favorável vivido pela economia brasileira até 2013. A partir de 2005, a CBF começou a tabular as informações sobre o retorno de jogadores ao Brasil. A Tabela 1, a seguir, exemplifica a questão abordada. Nota-se que a taxa de retorno é elevada e que, esse índice vem aumentando desde 2008. É provável que haja alguma relação com a crise mundial iniciada nos Estados Unidos e de forte repercussão na Europa.

Tabela 1 – Saídas e retornos dos jogadores brasileiros (2005 – 2010)

	Saída	Retorno	Saldo
2005	804	491	313
2006	851	311	540
2007	1085	489	596
2008	1176	659	517
2009	1017	707	310
2010	1029	683	346

Fonte: Confederação Brasileira de Futebol (TONINI, 2012).

Em 2013, o total de jogadores brasileiros atuando no exterior era de 1004, sendo que 766 retornaram ao país. O Brasil é a nação com maior número de transferências internacionais registradas pela FIFA (CBF, 2014). O número elevado de jogadores que retornam ao país gera custos financeiros, pessoais e sociais tanto para aqueles envolvidos com os atletas como para as organizações. O tema ainda é pouco explorado em estudos e pesquisas na área de Administração Intercultural, essas questões merecem um olhar mais aprofundado, de modo que se possa investigar a vivência e adaptação intercultural no ambiente futebolístico. Ao analisarmos a base de dados eletrônicos da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (ANPAD), que reúne o principal evento da área de administração, não encontramos nenhum trabalho que tenha como objeto de estudo a relação entre futebol e interculturalidade no meio organizacional.

A motivação para a escolha do tema foi a curiosidade acadêmica sobre profissões que têm maior espaço no mundo globalizado e interesse do autor em investigar relações de interculturalidade, além do desafio em realizar uma pesquisa com jogadores, técnicos e preparadores físicos de clubes de futebol neste contexto.

O trabalho é composto por seis partes, mediante a seguinte organização: a primeira se constitui pela contextualização da problemática, justificativa da pesquisa e objetivos pretendidos; a segunda parte está subdividida em dois segmentos, inicialmente haverá um aprofundamento nos estudos interculturais, *cross cultural*, administração intercultural: expatriação profissional, mobilidade internacional, considerações sobre o estrangeiro, Estudos Organizacionais Interculturais no Brasil e em seguida a pesquisa se direcionará ao futebol global: origens, desenvolvimento, estrutura, entidades administrativas, eventos, processos de transferência internacional e carreira de jogadores e técnicos de futebol; a terceira parte da pesquisa é voltada à metodologia: exposição da natureza, visão paradigmática, procedimentos, determinações de coleta de dados, introdução ao campo de estudo e linha de pesquisa sobre as análises; a quarta parte é constituída pelos levantamentos de dados realizados na pesquisa; seguido pela quinta e sexta partes, que compõem respectivamente as análises e considerações finais, referências e apêndices.

2. OS ESTUDOS INTERCULTURAIS NOS ESTUDOS ORGANIZACIONAIS

A presente pesquisa tem como tema principal as relações interculturais, que é um conteúdo/conhecimento relevante para diversas áreas do conhecimento, tais como Administração, Antropologia, Sociologia e outras. Nesta tese, o tema será abordado no contexto dos Estudos Organizacionais, focalizando os profissionais do futebol, mais precisamente a percepção por parte de jogadores e técnicos brasileiros que tiveram experiência profissional fora do Brasil.

O Homem é um ser social, ele produz cultura, que é definida por Geertz, como algo que:

Denota um padrão de significados transmitido historicamente, incorporado em símbolos, um sistema de concepções herdadas expressa em formas simbólicas por meio das quais os homens comunicam, perpetuam e desenvolvem seu conhecimento e suas atividades em relação à vida (GEERTZ, 1989, p. 103).

Na dinâmica social, a cultura está em constante movimento e possui particularidades de cada povo ou corpo social. A diversidade de culturas, que se entrelaçam entre as regiões e nações do planeta, está presente desde os tempos mais remotos da humanidade, quando o homem sentiu a necessidade de conhecer outros lugares e culturas, ampliar sua riqueza, seus domínios, bem como para o crescimento social, cultural e/ou intelectual.

Vale ressaltar que quanto mais fechada e sólida a cultura desta ou daquela sociedade, mais difíceis se tornam as vivências interculturais, em virtude da pouca permeabilidade às novidades vinda do meio externo e dificuldade de adaptação ao diferente. Costumam ser sociedades bastante auto referenciadas em seus valores e tradições. Nestes casos, assiste mais a processos de aculturação do que relações interculturais, onde a cultura do mais “forte” suplanta a do mais “fraco”.

O intercâmbio cultural pode assumir diferentes faces desde produtos, materiais e equipamentos dos mais diversos, expressões artísticas como literatura e cinema, produtos tecnológicos ou científicos. Podemos nos referir ao Brasil como um país que absorve culturas de diversas nações, constituído a partir do encontro dos habitantes nativos com os imigrantes, vindos em diferentes movimentos migratórios,

gerando uma sociedade mais importadora de costumes, hábitos, valores, gastronomia, arquitetura e comportamentos. Em contrapartida, exportamos nossa cultura por meio de símbolos, artefatos e significados, como a música, as novelas, os filmes, o carnaval, o futebol, as *commodities* e os produtos industrializados.

A abordagem Intercultural, se olharmos com a lente da Antropologia, fala da conceituação do Outro, da Alteridade (FREITAS, 2005). Assumindo uma série de deficiências conceituais e metodológicas, Affergan (1987 *apud* FREITAS, 2005) discorre sobre algumas etapas do percurso intercultural, da experiência com outro de forma simplificada, que o autor divide, este em quatro etapas.

A primeira delas é o estranhamento, entre a antiguidade grega e a Idade Média, em que o conceito de estrangeiro é pobre e a consciência do Outro bastante limitada, o exótico é uma admiração relacionada com a distância e curiosidade a respeito da vida do outro, o que vem a suscitar questões sobre a essência da humanidade, o que pode ser considerado humano ou não. As principais fontes eram os objetos sagrados e os relatos sobre moradas de monstros.

A segunda etapa se situa entre os períodos do Renascimento, que aproximadamente tiveram seu início no fim do século XIV com duração até o início do século XVII, e o das Grandes Navegações que datam em torno do início do século XV até o início do século XVII, fase na qual, a princípio portugueses, em seguida, espanhóis e depois outros países da Europa saíram em explorações marítimas em buscas de novas rotas de comércio, os europeus encontraram não só muitas riquezas como também múltiplas civilizações com variadas culturas. Os relatos dessas viagens começaram a criar a teoria do encontro com discursos pautados por surpresas e novas aprendizagens.

Após, a terceira etapa é o advento do método científico, período em que, de acordo com o autor houve a preocupação em classificar e nomear os povos considerados diferentes, surgia um reconhecimento de alteridade dicotômica entre o mesmo *versus* o outro e também a ruptura *versus* continuidade. A última e quarta etapa, período compreendido entre meados do século XIX até atualidade, busca analisar e entender os valores e as diferenças culturais; admite-se que a multiplicidade entre *observador* e *observado* possam validar mecanismos

preconceituosos, pois são criadas interpretações e representações das sociedades estudadas pretendendo compreender a estrutura e mentalidade do outro.

Segundo Craide (2011), durante o período das Grandes Navegações as buscas por novos territórios e comércios desencadearam em outras descobertas, tais como novas civilizações, com culturas até então desconhecidas e consideradas exóticas. As tripulações se aventuravam por longos períodos de tempo, devido a precariedade dessas viagens muitos morriam de pragas e doenças até então desconhecidas.

Conforme Magalhães (2008) até a Primeira Revolução Industrial, no século XVII, os mercados não eram unificados, com a consolidação desses mercados houve intensificação das relações comerciais e financeiras, favorecendo o desenvolvimento da Segunda Revolução Industrial que, a partir do progresso científico, proporcionou um avanço significativo na produção e no custo das organizações, dotando-as de um papel central no cenário mundial.

Inúmeros motivos acentuaram o processo de mudança no mundo após a Segunda Guerra Mundial, dentre essas modificações houve uma nova configuração geopolítica fazendo com que o número de países que se tornavam independentes aumentassem consideravelmente, com isso, o processo de migração também se intensificou. Ademais, nesse período as grandes corporações ganharam força, passando a influenciar comportamentos e a persuadir direta e indiretamente costumes e tradições.

Desse modo, com o fim da Segunda Guerra Mundial do século XX, houve uma recuperação do continente europeu. Logo após, com formação de blocos econômicos realizados pelos estados, as multinacionais promoveram rapidamente abertura comercial e econômica, surgindo grandes transformações no mercado de trabalho e acirramento de competições entre as empresas, afetando os processos de produção. Isto é, o neoliberalismo trouxe um panorama que demandou das organizações, profissionais e relações internacionais, bem como novas formas de ação.

Magalhães (2008) ainda afirma que a partir do século XX as empresas multinacionais já eram uma realidade; porém, após a crise de 1929 as multinacionais dos Estados Unidos viveram seus anos dourados, obtiveram sucesso e lucro,

primeiramente na Europa, e em seguida nos demais continentes, principalmente na América Latina e Ásia. Em meados da década de 1980, a tecnologia eletrônica possibilitou às empresas multinacionais que realizassem suas gestões à distância, atribuindo-lhes agilidade e atravessando fronteiras.

Castells (2000) afirma que uma nova revolução começou a ocorrer no final do século XX e seus alicerces foram as novas transformações nas tecnologias da informação, afetando inúmeros segmentos sociais e profissionais, alterando as formas de produção e negociação, aproximando grupos e pessoas e criando uma poderosa rede informacional. Essas modificações permitiram que fronteiras fossem rompidas, aproximando as diversidades em todo o mundo, criando um novo desenho no espaço geográfico entre pessoas e organizações.

Conforme Neuvirth (2005), a abordagem intercultural inserida nas organizações ocorreu de maneira evolutiva, expondo a cultura como algo gerenciável, uma vez que as manifestações culturais são locais, globais, mutáveis, dinâmicas e diversas. Com a acentuação do processo de globalização, a cultura local não perdeu seu valor e sua essência, apenas se abriu para novos conhecimentos e trocas.

Segundo Magalhães (2008), as organizações multinacionais são dependentes das inter-relações do grande intercâmbio de bens de consumo, capitais tangíveis e intangíveis, solidificando a circulação dos executivos em diversos países. Isso se deve a redução das barreiras econômicas e aproximação entre culturas, com forte influência para os indivíduos do século XXI.

De acordo com Freitas (2000), a definição de intercultural refere-se à interação de um indivíduo e/ou grupo de no mínimo duas culturas nacionais diferentes que se propõe a lidar com as disparidades e familiaridades presentes nas inúmeras esferas da sociedade contemporânea. Ainda segundo Freitas (2005; 2009), o termo intercultural surgiu no ambiente do setor escolar na França no início dos anos 1970, em debate sobre como lidar melhor com as crianças filhas de imigrantes neste contexto. A expressão também aparecia nas áreas de assistência e seguridade social e na da saúde, no atendimento de imigrantes por estes serviços públicos. Lembramos que a França teve no pós-guerra um forte processo migratório incentivado, especialmente nas ex-colônias do norte da África, para os trabalhos de

reconstrução. Em seguida essas famílias cresceram e demandaram serviços públicos e cuidados diferenciados devido às questões culturais e religiosas.

Para Rodrigues (2008) a especificidade de cada cultura possui padrões de significado que podem ser distintos. Portanto, é natural que determinados comportamentos possam parecer anormais ou estranhos para o outro, pois, muitas vezes, o ser humano tem verdades arraigadas, o que pode impedir que um indivíduo compreenda a forma de pensar e viver do outro. A seguir o Quadro 1 retrata a diversidade de definições.

Trabalhos	Definição de Intercultural
Freitas (2000)	A interação de indivíduo ou grupos portadores de no mínimo duas culturas nacionais, regionais ou grupais diferentes.
Rodrigues (2008)	Realiza-se no momento em que diferentes culturas passam a conviver, a interagir num processo capaz de criar e recriar sentido para os atores envolvidos.
Vieira (2008)	Associado a todo e qualquer tipo de atividade da qual participem indivíduos de nacionalidades diferentes.
Walsh (2001)	Um intercâmbio que se constrói entre pessoas, conhecimentos, saberes e práticas culturalmente diferentes, buscando desenvolver um novo sentido entre elas na sua diferença.

Quadro 1 - Definições de Intercultural

Fonte: Elaborado pelo autor.

Este trabalho será norteado a partir das definições e conceitos acima expostos. Mais especificamente, será utilizada a concepção de intercultural inserida em uma dinâmica de duas ou mais culturas de nacionalidades distintas.

Vale elucidar a diferença entre os conceitos: Intercultural e Multicultural. No primeiro, o prefixo *inter* traz a ideia de reciprocidade, interação; já no segundo, o prefixo *multi* tem a acepção de numerosos, muitos. Ou seja, intercultural representa a capacidade interativa de diversas culturas simultaneamente, já a noção multicultural se apresenta em um panorama que expõe várias culturas em determinado momento, local ou evento.

Como esclarece Fleuri (2002), atentando para o fato que:

[...] os termos *multi* ou *pluricultural* indicam uma situação em que grupos culturais diferentes coexistem um ao lado do outro sem necessariamente interagir entre si. [...] Já a relação intercultural indica uma situação em que pessoas de culturas diferentes

interagem, ou uma atividade que requer tal interação (FLEURI, 2002, p. 137 – 138).

No universo organizacional, diversos temas são abordados nos estudos interculturais, tais como: adaptação, ajustamento, competência, expatriação/expatriados, processos migratórios, gestão multicultural, processos de fusão e aquisição, repatriação e projetos de equipes multiculturais.

Para Freitas (2008), uma das razões do debate sobre a interculturalidade está no fato de que a convivência intercultural é cada vez mais presente e relevante nos âmbitos organizacionais e sociais. As empresas têm percebido na interculturalidade vantagens para melhoria de eficiência e ampliação de suas potencialidades em um cenário cada vez mais adaptativo e diverso. A autora ressalta que a interculturalidade nas empresas requer cuidado e atenção, demanda maior compreensão por parte dos gestores e demais profissionais envolvidos, tanto na recepção quanto no envio destes profissionais (FREITAS, 2008).

De acordo com a perspectiva histórica, Bueno (2010) descreve que entre as décadas de 1950 e 1960, os estudos interculturais eram quase inexistentes, devido à crença da época, de que a gestão era algo universal. No entanto, a partir dos anos 1970, esta ideia perdeu força. As pessoas passaram a notar que este pensamento não se integrava com a realidade do universo organizacional, cada vez mais dinâmico e diversificado.

Conforme Freitas (2008), as pesquisas teóricas e empíricas que abordam o termo intercultural datam da década de 1980, devido ao processo de globalização e do emergente interesse no tema de cultura organizacional, que nessa época, com a entrada de produtos japoneses no mercado global, questionam fatores relevantes para o sucesso organizacional.

Nas relações interculturais nas organizações, muitas vezes, é possível se verificar a existência de estereótipos. Finuras (1999) afirma que estereótipos são imagens de algumas características de um povo, normalmente carregada de caricaturas e elementos simbólicos da cultura daquele local. Para Adler (2002), os estereótipos abrangem uma forma de classificação e categorização que organiza e guia o comportamento das pessoas, ressaltando que os estereótipos não descrevem

o comportamento individual, mas de um grupo, o que pode ser prejudicial. No entanto, dependendo de seu uso, não pode ser considerado como algo ruim. O problema não é o estereótipo em si, mas a generalização produzida mesmo após o contato com a realidade da sociedade/povo/ grupo/organização em questão. Um exemplo é a “fama” do jeitinho brasileiro que pode dificultar antecipadamente a relação de trabalho com pessoas de outras culturas, mesmo que não use desta prerrogativa.

2.1 Contribuições Internacionais

Dentro dos estudos interculturais há duas correntes principais: anglo-saxã, denominada *cross cultural*, com forte teor quantitativo; e a de origem europeia, principalmente francesa, designada administração intercultural, que foca a relação, adaptação e interação entre culturas.

Embora seja uma abordagem diferente da empregada nos estudos sobre *Cross Cultural*, Freitas (2008) ressalta que as pesquisas interculturais complementam os *cross cultural*, e ressaltam uma tendência para a substituição da nomenclatura *cross cultural* para *intercultural*, devido a sua perspectiva mais ampla.

Seguindo os argumentos de Freitas (2008), o uso da palavra intercultural, implica necessariamente, o prefixo <inter> em sua plena significação: interação; troca; eliminação das barreiras; reciprocidade; e verdadeira solidariedade.

A seguir a Ilustração 1 retrata os estudos interculturais e alguns temas veiculados por cada abordagem:

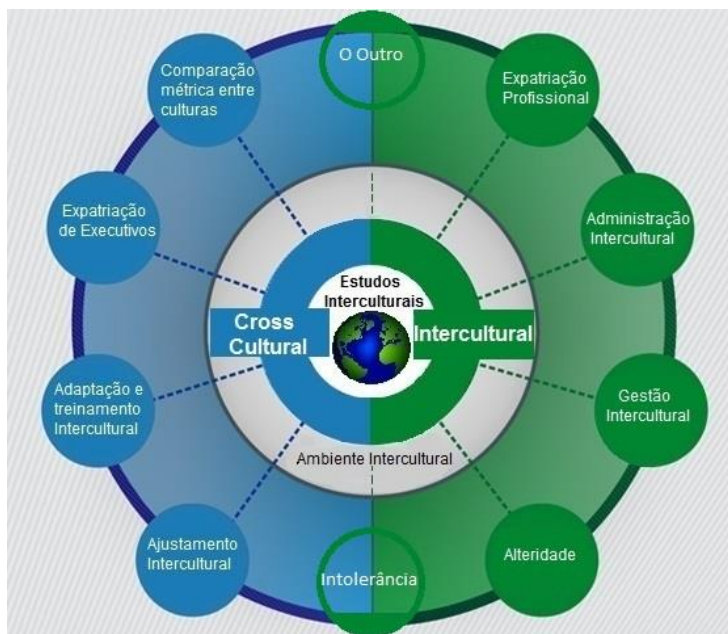


Ilustração 1 – Estudos Interculturais

Fonte: Elaborado pelo autor.

A ilustração acima retrata a divisão de perspectivas e seus temas mais comuns, de um lado os estudos chamados *cross cultural*, conforme dito anteriormente tem forte teor quantitativo, com temas focados em comparações métricas e levantamentos entre culturas; do outro lado os estudos de administração intercultural, mais preocupado com as relações, a adaptação e a interação entre as culturas. Embora existam diferenças de natureza epistemológicas, não se tratam de perspectivas excludentes entre si.

Os trabalhos denominados *cross cultural* têm, predominantemente, alicerce quantitativo e são estudos comparativos entre culturas de nações distintas. Um estudo realizado por Hofstede (2001), entre o fim da década de 1960 e início dos anos 1970, verificou as diferenças comportamentais entre indivíduos utilizando a base de dados da empresa IBM, com mais de 160 mil executivos em 60 países. A análise fatorial realizada apontou quatro dimensões capazes de medir as diversidades culturais de cada país em categorias, a saber: individualismo/coletivismo; distância do poder; nível em que se evita a incerteza; masculinidade/feminilidade. Este trabalho foi duramente criticado, principalmente por seus aspectos metodológicos, porém, se trata de obra relevante, dado seu pioneirismo. Muitos estudos organizacionais foram influenciados por Hofstede de

maneira não crítica, gerando assim análises equivocadas, parciais e com fortes tendências simplistas entre culturas nacionais.

Hall e Hall (1990) seguindo a mesma perspectiva *cross-cultural* desenvolve comparações de culturas nacionais da Alemanha, Estados Unidos e França. Eles concluíram que dois critérios comportamentais determinam os modos de trabalho e as relações profissionais: policronismo e monocronismo, que determinam a referência ao contexto. No policronismo as atividades são realizadas concomitantemente, privilegiando a flexibilidade e a pró-atividade. Já no monocronismo ocorre o inverso, as atividades são feitas uma de cada vez, priorizando o tempo e o espaço (FINURAS, 1999).

Há trabalhos que seguem a perspectiva anglo-saxã como Caligiuri (2000), Trompenaars e Hampden-Turner (1998), Tung (1998) e Black e Mendenhall (1991), todos envolvem comparações métricas entre culturas, processos de expatriação, capacidade e treinamento em adaptação e/ou ajustamento cultural. Trabalhos como de Guitel (2006), Andreason (2008), Ariss (2009) também exploram a temática. Abordaremos estes trabalhos nos próximos tópicos.

Estudos como o de Joly (1996) que falam da vivência do estrangeiro e outros trabalhos que abordam a temática intercultural como os de Gregersen (1999), Gaw (2000) Lee e Liu, (2006), Aragón, Valle e Vidal (2007), entre outros, são contribuições que serão também explorados no texto adiante.

Verificaremos também os trabalhos com o tema da adaptação, como os de Alsina (1999) e Lee e Van Vorst (2010), bem como o de Friedman, Dyke e Murphy (2009), e ainda o de Adler (2002), que fala sobre os problemas das transferências de estrangeiros e o de Lazarova e Cerdin (2007), que abordam a mobilidade no ambiente intercultural.

Segundo Chevrier (2013), estudos deste tema advêm da busca de melhoria e eficiência econômica de empresas que são compostas por equipes multiculturais e também pela questão ética, em virtude à pluralidade de origens, formações, opiniões, valores e sentidos assumidos no universo organizacional. Esta pluralidade pode ser uma fonte de riqueza para a organização ou uma fonte de conflitos a depender de como ela é gerida. Trata-se de um campo emergente em construção, ainda não consolidado, que busca estabelecer relações entre as pessoas de

diferentes culturas, para que sejam minimizadas possíveis diferenças negativas para os indivíduos e as empresas, de modo que, ambos se beneficiem dessa convivência, por meio dos potenciais recursos que cada cultura oferece.

2.2 Estudos Organizacionais Interculturais no Brasil

Os estudos dessa temática no Brasil são relativamente novos, o primeiro data do ano de 2000, a partir da pesquisa de Freitas (2000) sobre executivos franceses expatriados no Brasil. Para o presente trabalho, devido à recente produção teórico-metodológica sobre o tema, realizamos um levantamento da produção brasileira na área de organizações, onde lançamos mão de toda a produção científica disponível, composta por teses, dissertações, monografias e artigos. Foram feitas buscas com os seguintes termos: administração intercultural; convivência intercultural nas organizações; brasileiros e estrangeiros em organizações; adaptação cultural de profissionais; equipes multiculturais; expatriação profissional e de executivos. As produções brasileiras publicadas apenas no exterior não foram consideradas.

No período de 2000 a 2014 encontramos as seguintes produções: (a) 19 artigos em periódicos; (b) 7 teses; (c) 12 dissertações; (d) 2 monografias e relatórios; (e) 35 artigos em eventos da ANPAD e (f) 7 artigos em outros eventos. A partir dos dados acima, ressaltamos que houve produção mais expressiva entre os anos de 2011 e 2014, com maior participação em eventos da ANPAD e no Congresso da Sociedade Brasileira de Estudos Organizacionais.

Embora os assuntos sejam sobrepostos e se entrelacem em diversas pesquisas, nota-se que nas publicações brasileiras são abordados quatro grandes temas sobre estudos organizacionais interculturais: expatriação profissional; administração intercultural; gestão intercultural e alteridade.

O tema *expatriação profissional* foi o assunto com maior número de publicações. Também pode ser encontrado em subtemas como: ajustamento ou adaptação cultural; impactos na vida pessoal e profissional; interações quotidianas no ambiente de trabalho; repatriação profissional; instrumento de integração; prática de desenvolvimento; prática social estratégica e processo estratégico; aprendizagem

e qualificação; recursos na carreira; mobilidade e desenvolvimento regional; qualidade de vida no ambiente de trabalho, fatores de stress.

No artigo de Homem e Tolfo (2004), cujo tema é o “ajustamento” de executivos expatriados, são discutidos os critérios de seleção mais utilizados para se obter sucesso em uma jornada internacional, bem como o perfil do executivo brasileiro em contextos de internacionalização das empresas.

Já Freitas (2005) aborda a vida do executivo expatriado focado no sujeito, ou seja, no mundo do indivíduo e das pessoas que o cercam, como sua família, e relata o quanto, por muitas vezes, as empresas negligenciam a vida pessoal do executivo/profissional, pois considera que seu sucesso está intimamente ligado à sua família. Seguindo esta mesma linha os pesquisadores Pereira, Pimentel e Kato (2005) também afirmam a importância da família como fator de equilíbrio na adaptação do expatriado, os autores relatam que na fase do choque cultural o relacionamento com a família tem grande impacto para minimizar este período.

Lacombe e Chu (2005), no tema carreiras sem fronteiras abordam especificamente a o professor universitário e indicam que as possibilidades de construção no ambiente acadêmico também revelam restrições. O termo *profissional sem fronteiras* a partir de estudo realizado por Nardi e Becker (2014) ganha novo significado ao abordar a relação com o trabalho. Por se tratar de um assunto multifacetado e multidisciplinar, o desenvolvimento do tema e novos olhares de outras áreas complementarem a visão da gestão, trazendo novas contribuições para uma melhor compreensão.

Inseridos no contexto do futebol, Tavares, Pimenta e Balassiano (2007) relatam que a carreira dos jogadores se assemelha a um novo modelo, constituindo características da identidade da carreira sem fronteira.

Soares e Sá (2007) sugerem o termo expatriação como prática social estratégica, para elas, a expatriação realizada pelas empresas tem que ser também compreendida “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” (SOARES; SÁ, 2007, p. 11).

Já Bueno e Domingues (2008) investigam o processo de expatriação, e dizem que a área de recursos humanos ainda está ligada a fatores operacionais,

esquecendo aspectos como adaptação ao trabalho, da família e o desenvolvimento profissional, entre outros. Segundo Magalhães (2008) as empresas não se preparam devidamente para a saída e menos ainda para o retorno do expatriado, principalmente no que se refere à família.

Borges (2009) enxerga a expatriação como uma experiência multifacetada, que perpassa por diferentes dimensões, tais como: pessoal; familiar; profissional e contextual, pretendendo mobilizar o ser, o pensar, o fazer e o sentir.

Visando determinar se as percepções dos expatriados que vivem no Brasil diferem em função de suas nacionalidades, Irigaray e Vergara (2009) afirmam que os holandeses e os norte-americanos percebem os brasileiros como hospitaleiros e simpáticos e os colombianos como arrogantes e prepotentes.

O andamento da expatriação como prática de desenvolvimento possui mecanismos e critérios para facilitar a ida e volta do expatriado e sua família, a partir da pesquisa de Zilio e Dellagnelo (2010) se observou que o processo de seleção, planejamento, desenvolvimento de carreira e práticas de repatriação, são aspectos pouco considerados pela organização.

Na definição Gallon et al (2014): “expatriação é um conceito amplo, o qual está relacionado com o significado que a experiência internacional tem para cada um, ou seja, depende das relações sociais que forem criadas e do que esta experiência representa para cada pessoa” (GALLON et al, 2014, p. 1). Gallon, Garay e Bitencourt (2012), ao pesquisarem a expatriação como processos estratégicos, apresentam que todos os seus entrevistados, ao voltarem para o Brasil, se reconhecem como pessoas melhores, tanto profissionalmente como em suas vidas pessoais.

A questão de ajustamento intercultural, pesquisada por Kubo e Braga (2011), revela um grupo de expatriados japoneses no Brasil que não foram preparados para viver em um ambiente intercultural. Eles têm dificuldade em se ajustar, convivem pouco com brasileiros e, muitas vezes, apenas sobrevivem. Uma das razões explicitadas no estudo para a pouca importância das relações interculturais nas empresas japonesas deve-se ao fato de os japoneses considerarem que apenas uma carreira feita na matriz tem valor.

O direcionamento do estudo de Martinez e França (2012) é sobre a qualidade de vida do executivo estrangeiro no Brasil. Seus resultados indicam que a expatriação tem valorização excessiva por parte dos brasileiros, os impactos negativos nos expatriados estão ligados ao estresse, causando queda na qualidade de vida, bem como, a ausência de suporte organizacional para a melhor adaptação no Brasil.

Pesquisa realizada por Corsetti (2013), verifica desalinhamento entre os processos de aprendizagem para a expatriação para com os colaboradores adotados em outras companhias, resultando na falta de integração, o que faz com que todo o processo ocorra de modo desorganizado.

Expatriação e repatriação também foram investigados por Dame et al (2011), os autores postulam que, uma boa fase de preparação, aumenta as chances de sucesso na expatriação e constatam que a maior preocupação dos expatriados reside nas condições de retorno e na manutenção do emprego. Essa é a essência do estudo de Lima e Braga (2010) sobre repatriação, mais especificamente focado nas práticas de recursos humanos no retorno do executivo. Segundo eles, a permanência e a adaptação do repatriado e sua família, dependem mais de esforço pessoal do que de práticas organizacionais adotadas.

Com o objetivo de analisar os problemas de readaptação enfrentados por repatriados brasileiros, Bernardino (2014) elenca ideias para minimizar estas situações, como apoio psicológico, logístico e financeiro. Spohr (2011) define o processo de repatriação em etapas, a primeira tem início no país de destino e continua nos primeiros meses após a volta, observa que em relação às políticas e práticas adotadas, estas parecem ser mais de natureza logística e financeira do que estratégica.

Percebe-se, em quase todos esses estudos uma clara vertente organizacional, sob as luzes da adaptação, com maior ou menor enfoque na adaptação, para uma produtividade mais elevada.

Já na *administração intercultural*, seus subtemas são: consequências de internacionalização de empresas brasileiras e encontros culturais; pesquisa no campo métodos e questionamentos; mobilidade como valor simbólico nas organizações atuais, como imperativo da vida contemporânea; representações

sociais e culturas; mentalidade organizacional e desafios éticos para as organizações.

Trevisan (2001) estuda as relações interculturais entre trabalhadores brasileiros e alemães, o pesquisador aponta a importância da compreensão entre as diversidades culturais no ambiente profissional priorizando sua riqueza para melhor interação entre os colegas de trabalho e, principalmente, enxergando o ser humano como um todo.

Dupuis e Davel (2002) abordam a administração intercultural no novo mundo buscando compreender as semelhanças e diferenças culturais, além dos padrões de administração, entre Brasil e Canadá. Após compararem as duas culturas os autores constataram que as tecnologias, advindas em grande parte dos Estados Unidos, não correspondiam ao âmbito da cultura local, ou seja, além da diversidade entre Brasil e Canadá, havia também influência da administração norte-americana.

Matos (2002) a partir de um estudo com executivos americanos na Bahia, aponta um declínio no conceito de cultura organizacional e o fortalecimento de uma visão interpretativista de cultura, na qual os atores ativos são executivos globais e expatriados e os atores passivos são as sociedades receptoras.

Já Neuvirth (2005) em seu estudo com gestores alemães e brasileiros procura fugir de estereótipos e categorias delimitadas com foco a diversidade cultural e dinâmica intercultural concluindo que não há certo ou errado quando se trata de cultura.

As pesquisadoras Rodrigues, Craide e Tude (2007) realizaram um estudo de interculturalidade no Brasil reforçando a posição de Trevisan (2001), para que haja menores choques culturais é necessário que as pessoas tenham consciência da diversidade cultural, convivendo e respeitando suas diferenças.

Segundo Freitas (2008) a diversidade cultural e a interculturalidade requerem cuidados, pois além de possibilidade de oferecimento de maior eficiência para a organização, quando negligenciadas, podem causar sérios problemas. Já Bueno (2010) conclui que quanto mais o indivíduo tem relações interculturais, mais ele age com tranquilidade às questões ligadas as rotinas de trabalho em seus diferentes níveis hierárquicos. Em consonância com acima mencionados, Rodrigues e Pinheiro (2010) afirmam que a principal dificuldade associada à internacionalização das

empresas é o desconhecimento do outro, das referências culturais locais e do consequente despreparo para dialogar com o diferente.

No estudo autoetnográfico de Sakamoto (2010) encontramos relatos de experiências ocorridas no período de um ano em que a autora vivenciou em algumas cidades europeias, no mundo da universidade e do trabalho, dinâmicas e mudanças de comportamento que ocorrem quando culturas diferentes se encontram. Em estudo semelhante, Craide (2011) realizou uma pesquisa sobre intramobilidade e interculturalidade intranacional, em suas contribuições, a autora demonstra significativos ganhos para os indivíduos que se propõem a interagir com culturas distintas.

Para Bueno e Domingues (2014), temas como o acompanhamento da família no processo de transferência, as particularidades de adaptação ao ambiente intercultural, trabalho das equipes multiculturais e formação, são tópicos que continuam promissores no meio acadêmico.

Estudo realizado por Bueno, Manthey e Azevedo (2014), sobre o cotidiano organizacional da imigração haitiana no Brasil, as duas maiores dificuldades encontradas foram comunicação e adaptação, no entanto, os autores sugerem maior integração e conhecimento de ambas culturas, o que contribui para a redução das diferenças entre elas e busca melhor adequação para a execução do trabalho.

Pesquisando a interculturalidade no ambiente universitário, Gomes (2014) afirma que o diferente ajuda a melhorar o ambiente de trabalho, contribuindo para o crescimento pessoal e profissional, indicando a diversidade de culturas como uma nova consciência, que traz benefícios aos atores organizacionais.

Na *gestão intercultural*, verifica-se: novas competências; negociação e coordenação; equipes multiculturais; dilemas, ambiguidades e adaptabilidade organizacional; políticas e práticas de diversidade no mercado; gestão de pessoas; recrutamento e seleção global.

O estudo de Oderish e Lopes (2001) se ocupou das novas competências gerenciais de gestões interculturais influenciadas pela teoria institucional. Motta (2006) elaborou hipóteses sobre a gestão intercultural na qual demonstra que a globalização, por meio de uma prática gerencial intensiva, é mais valiosa para o conhecimento gerencial do que é explorada em estudos de natureza cultural.

Ribeiro *et al* (2007) abordam a gestão de ambientes multiculturais em alianças estratégicas, identificam a complexidade e relevância desse processo. Botelho (2007) afirma que, entre executivos brasileiros e argentinos, há diferenças significativas de percepções, embora existam ganhos de valores para as pessoas e a empresa.

Freitas (2008) aponta que a convivência intercultural tem assumido posição cada vez mais importante no universo das organizações e das pessoas, como também tem sido convertida em vantagem para o mundo dos negócios.

Ao tratar a estratégia de gestão intercultural de pessoas, o estudo de caso de Silva, Urban e Sants (2009), evidencia que diferenças nacionais são aspectos que merecem atenção na gestão de pessoas, tanto para identificação de resistências, quanto nas oportunidades de melhoria para a empresa.

Fischer *et al* (2009) voltam ao tópico de competências na gestão intercultural, com o enfoque para a aprendizagem e qualificação, algumas competências enumeradas pelos autores, haviam sido anteriormente levantadas por Oderish e Lopes (2001), tais como: flexibilidade; visão estratégica; relações interpessoais e capacidade de inovação.

Competência Intercultural também foi tema abordado por Rodrigues e Pinheiro (2010), os pesquisadores observaram, além de preparo técnico e gerencial, as diferentes culturas expostas cotidianamente, que transformam o desafio de gerenciar em algo complexo e exigindo maior competência intercultural, definida pelos autores como a capacidade de reconhecer e compreender a existência de crenças e valores múltiplos, estabelecendo diálogos produtivos e diminuindo possíveis conflitos e choques interculturais.

Conforme Bazuchi e Costa (2011) o modelo de gestão intercultural em uma multinacional é diferenciado, a matriz oferece autonomia para que sejam adaptados localmente. Craide e Silva (2012) demonstram que a interculturalidade é uma das consequências da mobilidade de profissionais, e se referem a importância do encontro de culturas enxergando um estímulo para a competitividade, gerado pela heterogeneidade de opiniões.

Na *alteridade*, seus subtemas são: a cultura do outro; o estrangeiro e o grupo; e conhecer a si próprio para conhecer o outro. Este é o tópico com menor produção nas publicações brasileiras.

Em sua pesquisa sobre alteridade, Machado (2004) aponta que a alteridade consiste na relação do indivíduo com o outro, para o autor, os processos de expatriação e repatriação são fenômenos nos quais a alteridade tem grande impacto, não podem ser desconsiderados em situações de trabalho.

Freitas (2009) ao citar a mobilidade como novo capital simbólico, afirma que em um mundo de mutações, de pluralidades, há alteridades a descobrir. A autora não limita a mobilidade a um fenômeno geográfico, mas a um conjunto complexo, no qual o indivíduo se permite vivenciá-la em seu exercício profissional e em sua vida pessoal.

Segundo Craide, Abdala e Brito (2010, p.2): “não é mandatário atravessar fronteiras internacionais para perceber e experimentar tal variação, o que nos leva a pensar a interculturalidade sob outro olhar”. Para Bueno e Freitas (2011), a alteridade é julgada instintivamente e, portanto, rejeitada, já que ameaça à ordem já estabelecida.

Freitas e Dantas (2011) afirmam que o estrangeiro descobre a si mesmo e ao outro em um verdadeiro exercício de alteridade. Craide (2011) postula que alguns profissionais colocados em contextos interculturais assumem atitude de alteridade ou de sobrevivência, uma vez que reconstroem sua identidade a partir do reconhecimento do outro, a pesquisadora se questiona, no entanto, se com o passar do tempo, não haverá uma redefinição de sua identidade, característica do processo de alteridade.

Em relação ao desenvolvimento de novos direcionamentos da pesquisa brasileira, nota-se que executivos foram bastante investigados em detrimento de outros profissionais, deixando uma lacuna a ser preenchida e ainda em desenvolvimento.

3. MOBILIDADE INTERNACIONAL

Como mencionado anteriormente, a mobilidade é um fator chave para as organizações. Lazarova e Cerdin (2007) apontam que a mobilidade pode ser dividida em duas dimensões: nacional e internacional. A primeira diz respeito às pessoas que mudam de cidade ou região dentro de um mesmo país; a segunda, sobre as pessoas que deixam seu país de origem e seguem para o estrangeiro. Na presente pesquisa, o interesse diz respeito à mobilidade no trabalho do tipo internacional.

Lazarova e Cerdin (2007) subdividem a mobilidade internacional em duas categorias: profissionais e ocasionais. Na primeira categoria encontram-se os executivos de alto nível hierárquico, que almejam desenvolver uma carreira internacional; imigrantes, que geralmente são pouco qualificados; trabalhadores de fronteira, que atravessam diariamente as fronteiras a procura de trabalho; e profissionais de determinadas categorias que os obrigam a viajar por vários países. Os jogadores, técnicos e preparadores de futebol também podem se enquadrar neste grupo. Já na segunda categoria, dos ocasionais, enquadram-se estudantes de longa duração, como os que fazem um curso superior; professores e pesquisadores; missionários; empregados de empresas de trabalho temporário, técnicos e executivos que são enviados para executar suas atividades em uma filial da organização no estrangeiro.

Freitas (2008) entende a mobilidade como um novo valor organizacional e aponta três formas de manifestações de mobilidade: de capitais, de profissionais e organizacional. As de capitais envolvem transferências e os processos de movimentação de dinheiro e títulos, simplificados e estimulados pelo uso da internet. Com essas operações, os envolvidos não precisam se deslocar ou desprender equipes para negociações e investimentos em locais distantes. Neste tipo de mobilidade, a sensibilidade principal é fortemente influenciada pelos índices de retorno do capital investido (FREITAS, 2008).

A mobilidade de profissionais é impulsionada por diversas estratégias como as fusões; aquisições; parcerias e bem como processos de reestruturações organizacionais. Da mesma maneira que redefinição de atividades, vale destacar que a circulação de profissionais de alta qualificação é uma das estratégias mais

utilizadas nos últimos anos para atender as necessidades de um cenário em transformação. No entanto, isso ocorre em todos os níveis e é a mobilidade mais corriqueira, devido às facilidades de deslocamentos e as novas tecnologias (FREITAS, 2008).

A mobilidade organizacional diz respeito aos deslocamentos de empresas inteiras, quando fecham suas portas em determinadas localidades motivadas por instabilidades econômicas e políticas, incentivos fiscais, custo de instalação e manutenção, influências de sindicatos, legislação vantajosa e custos de mão de obra inferiores aos do país de origem (FREITAS, 2008).

Embora a cultura móvel tenha surgido bem antes da sociedade industrial, a modernidade ampliou as formas de mobilidade, tanto físicas como virtuais. A atualidade ampliou a compreensão espaço-temporal em que a comunicação, o deslocamento de pessoas pelo mundo e a mobilidade informacional são entrelaçados e se ampliam, a cultura da mobilidade faz parte da evolução da cultura humana como um todo (LEMOS, 2009), neste cenário a mobilidade internacional se intensifica.

Essa situação leva os indivíduos a passarem por experiências de interação com uma cultura diferente da sua, segundo Freitas (2009), a mobilidade em um sentido mais amplo, pode ser definida 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” (FREITAS, 2009, p. 249). Assim, os indivíduos devem fazer ajustes para melhorarem sua vida pessoal e profissional, estando disposto à novas experiências culturais. Com isso, a mobilidade não é apenas algo geográfico, mas uma maneira de permitir que os indivíduos entrem em contato com o outro, com o diferente.

Diante do exposto, a mobilidade é uma realidade cada vez mais presente no cotidiano das organizações e das pessoas, para que ela ocorra de maneira satisfatória, um dos elementos importantes é a adaptação que os indivíduos enfrentarão em sua vivência. Conforme Craide e Silva (2012), a interculturalidade é uma das consequências da mobilidade profissional. Para Freitas (2005, 2008) interculturalidade e mobilidade são faces da mesma moeda.

3.1 Contexto Atual

Em 2009, o relatório de desenvolvimento humano do Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD) teve como tema: *Ultrapassar Barreiras: mobilidade e desenvolvimento humanos*. No documento constam números expressivos como, por exemplo, a quantidade de migrantes: em 2009 eram 214 milhões de pessoas; em 2000 eram 150 milhões, 60% eram originários de países pobres e se mudaram para países ricos e industrializados. Segundo o relatório, a principal motivação para que as pessoas deixem seus países é a busca por melhores condições de vida.

Ainda sem condições de precisar os números, assistimos em nossos dias fluxos migratórios intensos provocados por guerras em países do Oriente Médio e África, em direção preferencialmente para a Europa. Esta situação extrema tem merecido a atenção não apenas de organismos europeus, mas da própria ONU por ser considerada uma crise humanitária grave.

De acordo com Marinucci e Milesi (2005) o processo de migração internacional ocorre devido alguns fatores principais: guerras; desastres naturais; perseguições políticas, culturais e/ou étnicas; problemas relacionados ao desemprego; educação e busca por melhor qualidade de vida.

O Banco Mundial em 2009 divulgou o valor de 414 milhões de dólares enviados por imigrantes aos seus países de origem, sendo que deste montante, 316 milhões foram para os países em desenvolvimento (COGO; BADET, 2013). Conforme dados do Ministério de Relações Exteriores do Brasil, em 2010, o número de brasileiros que viviam no exterior era de 3.122.813: a maioria residente nos Estados Unidos da América, cerca de 1.388.000; seguido pelo Japão, com 230.522; Paraguai, com 200.00; Reino Unido, com 180.000; Espanha, com 158.761 e por fim em Portugal com 136.220 brasileiros.

Marinucci e Milesi (2005) afirmam que as migrações podem contribuir positivamente para o futuro da sociedade e para o desenvolvimento social e econômico do país, especialmente em países cujas taxas de natalidade são muito baixas e com aumento da longevidade, que muitas optam por desenvolverem processos incentivados de imigração. Esse fenômeno deve ser repensado não

apenas com base em competitividade econômica, mas também como alicerce da cidadania e solidariedade universal. Os países necessitam de políticas públicas que possam contribuir de forma positiva para os migrantes, bem como, para a população local, transformando toda a sociedade de maneira positiva.

3.2 Estrangeiros como categoria genérica

O estrangeiro é visto como um estranho ao grupo, como não pertencente, mesmo que seja um membro e tenha uma vida alinhada aos objetivos e as diretrizes deste grupo. É um membro do grupo como outro qualquer, mas ao mesmo tempo pode ser considerado um potencial inimigo interno, alguém que pode ocupar uma posição ameaçadora. Simmel (1983) observa que o estrangeiro é observado como alguém móvel, que surge às vezes por meio de um contato específico, com isso ele não se vincula de fato a nada e a ninguém em relação a estabelecimentos profissionais, locais e parentais.

A pesquisa de Joly (1996) apresenta a experiência intercultural como uma prática de desestruturação-reestruturação da personalidade. O autor considera que as culturas se alteram em contato com estrangeiros, sem que a cultura local tenha prejuízo; embora não sejam imutáveis, a vivência do estrangeiro imerge em uma situação de estranhamento, sobretudo se a cultura do país é muito diferente da cultura de sua origem (JOLY, 1996).

Conforme Ferreira (1996), a relação com o estrangeiro remete a um campo alternativo, em que o *eu* e o *outro* estão em constante conflito. O outro leva a relativização das verdades porque é exposto ao risco do eu, seus costumes, modos, sua língua e seu espelho.

Freitas (2000) pondera que o mundo organizacional encontra hoje diferentes desafios, exige a convivência de diversas equipes multidisciplinares, com culturas singulares, formações em contínuo aprendizado por diferentes gerações e competências raras, com grande mobilidade geográfica e exigência de alto potencial de adaptação, que é uma das mais difíceis situações exigidas para o ser humano.

Sendo assim, o estrangeiro se tornou figura cada vez mais presente no mundo das organizações.

Chevrier (2013) afirma que as organizações precisaram se transformar para que continuem atuando em um escopo globalizado. Essas mudanças, advindas em parte pelo exercício de atividades fora de um “cerco” exclusivamente nacional, levaram ao surgimento de equipes compostas por combinação de diferentes nacionalidades e profissões. A autora afirma que essa pluralidade, fonte de diversos conflitos, demanda a adaptação dos diversos membros e ressalta o papel do gestor, *líder*, nesse processo, onde deve compreender a situação como um todo, não se deixando levar por divergências advindas das diferenças interculturais de seus componentes.

A chegada de um estrangeiro em determinado grupo, é comparável à chegada de um noivo que pretende integrar a família da noiva, de um morador do campo ou de uma pequena cidade do interior que se muda para a capital, de um estudante de nível médio que entra na faculdade ou de um graduado que ingressa no mestrado, todos são estrangeiros de alguma maneira. A cultura do seu grupo será, para aquele que vem de outro país, seu padrão. Seu esquema de referência individual, seu histórico de vida e seus hábitos influenciarão na maneira como ele enxerga o mundo, suas posições e atitudes em relações ao *modus operandi* das pessoas deste novo grupo. Os imigrantes relativizam e naturalizam as coisas, e por meio deste esquema de referência é que o estrangeiro vai interpretar seu novo meio social (SCHUTZ, 2003).

Ao aproximar-se do outro grupo, o estrangeiro é de fato um recém-chegado, mesmo que este compartilhe seu presente e futuro, suas experiências passadas são quase que excluídas para este novo grupo, é como se o estrangeiro fosse um homem sem história (SCHUTZ, 2003). A confrontação do estrangeiro permitirá que a pessoa vivencie a pluralidade adormecida ou a renegue (FREITAS, 2009).

O imigrante que vai residir em outro país, se obriga a diversas entradas em grupos diversificados, vivenciando profundas mudanças simultâneas no cotidiano, além de estar longe de sua terra natal, que para este é seu aconchego, seu porto seguro, nas palavras de Freitas (2005), “o país natal significa coisas diferentes para quem saiu e para quem nunca saiu; é entender e ser entendido no cotidiano sem

retradução, onde existe até mesmo uma rotina para tratar o que é novo” (FREITAS, 2005, p. 48).

Em sentido absoluto, não existe estrangeiro e a palavra pode significar uma série de outras denominações mais específicas, como expatriados, exilados, turistas, imigrantes voluntários, nômades modernos (globe-trotters), refugiados, cônjuges portadores de culturas diferentes. O estrangeiro passa a se reconhecer pelo que ele não é, e paulatinamente ele vai sentindo a necessidade de dizer de onde veio, o que faz ali e de apresentar sua história (FREITAS; DANTAS, 2011).

Freitas e Dantas (2011) dizem que o estrangeiro, aquele que vem de outra cultura, ou outro país é figura recorrente na História, já foi conquistador, comerciante, escravo, soldado, viajante, e sempre encontrou dificuldade de interação e integração com os habitantes locais. Lembrando que em épocas passadas, a grande maioria tinha como objetivo direto ou indireto a dominação de um povo e/ou exploração social e das suas riquezas naturais. Hoje, o estrangeiro se tornou um elemento fundamental no âmbito organizacional, dadas as novas exigências de um mundo cada vez mais diverso e plural (FREITAS; DANTAS, 2011).

Freitas e Dantas (2011) ressaltam que “o novo estrangeiro não é apenas uma pessoa física, mas também uma pessoa jurídica. Cada vez que uma empresa se torna nômade e muda de um país a outro, ela enfrenta a sua própria estrangeiridade” (FREITAS; DANTAS, 2011, p. 168).

Conforme exposto anteriormente, a globalização somada à consolidação do capitalismo e o modelo neoliberal como referência econômica para a maioria dos países, produziu um intenso processo de internacionalização das organizações e um dos resultados é o aumento da mobilidade de pessoas. As organizações, percebendo a necessidade, enviam seus funcionários para cumprir uma missão internacional por um período de tempo já determinado, sendo estes denominados expatriados organizacionais (BERNARDINO, 2014).

Segundo Magalhães (2008), no atual cenário, o fenômeno do deslocamento de profissionais promoveu uma nova configuração entre a interação de empresas e funcionários de culturas distintas. Diante dessas mudanças, profissionais e empresas ficam sob pressão, aumentadas as exigências de performance em seus

resultados, e sua atuação, não necessariamente segue a códigos já estabelecidos anteriormente pela cultura mãe, mas a códigos de culturas estrangeiras.

Em processos de expatriação, diversos profissionais estrangeiros deixam seus países para a implantação de processos de gestão e trabalho em filiais de empresas multinacionais. Essas empresas possuem uma inter-relação, criam um intercâmbio de capitais tangíveis e intangíveis de bens de consumo, responsável pelo impulso à movimentação de executivos. A redução de barreiras econômicas proporciona a aproximação de culturas e relações interculturais mais acentuadas. Diante disso, em cargos de gestão, entre as diversas necessidades, há a competência e aprendizagem intercultural, a expatriação organizacional é uma maneira que as empresas encontram para chegar a este fim (MAGALHÃES, 2008).

A expatriação envolve um conjunto de medidas que abrange a seleção e recrutamento de candidatos a cargos da organização por meio de questões de negociações de benefícios, procedimentos legais, alojamento e formação cultural (TUNG, 1998; HOMEM; TOLFO, 2004).

É fundamental observar que o processo de expatriação, envolve uma mudança de país, algo além do processo estrito do trabalho e da organização, não se trata apenas da relação trabalho e funcionário, como ressalta Freitas (2000), “é uma relação com a vida, uma vida diferente, fora do seu código habitual e de todos os relacionamentos anteriormente estabelecidos, especialmente os de natureza familiar e afetiva” (FREITAS, 2000, p. 4).

Nunes, Vasconcelos e Jaussaud (2008) afirmam que a expatriação pode ser entendida por meio de quatro correntes de estudos. A primeira enxerga a expatriação como meio de desenvolvimento das competências do executivo global, onde as organizações visam desenvolver habilidades no executivo, como a capacidade de mudança, adaptação e negociação, o gerenciamento de organizações globais e locais, isso tudo por meio da expatriação. Há ainda a expectativa quanto ao retorno do executivo, espera-se que o mesmo repasse aos demais colaboradores da empresa suas competências adquiridas, sendo considerado como um agente multiplicador. É também esperado que ele seja um elo entre as políticas da matriz e das filiais, e que tenha capacidade de gestão entre os processos de abertura de filiais, fusões e processos de inovações.

A segunda, entende a expatriação como forma de desenvolvimento da capacidade de ação estratégica e negociação dos indivíduos, é a corrente do poder, estes estudos seguem uma perspectiva francesa. Discorrem acerca da inserção do expatriado e afirmam que seu sucesso e destino dependem dos jogos de poder existentes na nova organização, como ele vai discernir essas competições e desenvolver ações para que sejam negociados e modificados alguns interesses, com o intuito de atingir seus objetivos (NUNES; VASCONCELOS; JAUSSAUD, 2008).

Na terceira corrente de estudos a expatriação é vista como dependente da adaptação cultural, os autores que seguem esta linha entendem a organização como um ambiente simbólico e cultural, utilizando uma abordagem interpretativa. Entendem que o sucesso de um projeto de expatriação depende da adaptação à cultura a qual o expatriado é exposto, do modo como ele e sua família se adequam à cultura local. A capacidade de inclusão e inserção neste contexto vai determinar as chances de êxito (NUNES; VASCONCELOS; JAUSSAUD, 2008).

A quarta e última corrente, diz respeito às influências psicodinâmicas, o sucesso da expatriação é diretamente ligado a capacidade do sujeito ressignificar sua posição no novo ambiente. Jaussaud, Nunes e Vasconcelos (2008) presumem que:

a capacidade de lidar com a mudança, a desestruturação e reestruturação psíquica e afetiva típicas da expatriação, fortalece o indivíduo que consegue ter sucesso na expatriação. Essa capacidade lhe dá compreensão e maturidade emocional que pode fazer com que o indivíduo se torne apto, em sua volta, a liderar processos de transformação e mudança na organização, tornando-se “agente de mudança”, que não só negocia politicamente, mas compreende as reações afetivas, polarizações e perdas de sentido típicas desse processo (JAUSSAUD; NUNES; VASCONCELOS, 2008, p. 84).

A expatriação deve resolver um problema funcional da empresa, mas também deve ser realizado de maneira consensual, pois o expatriado experimentará novos desafios, uma nova vida (FREITAS, 2005). “Ser expatriado não é para quem gosta de viajar, mas para quem tem condições de mudar sua forma de vida dentro da própria vida, pois não se trata de um parêntese ou um intervalo” (FREITAS, 2000, p.

1). Este projeto deve ser encarado de mente aberta e com perspectivas de possíveis mudanças.

Como mencionado, a família é fundamental para a jornada intercultural do expatriado, seu sucesso está intimamente ligado a seus familiares e a adaptação da família é um ponto crucial. Geralmente a esposa fica envolvida no universo residencial, muitas vezes sem deter conhecimento do idioma, o que apresenta inúmeras dificuldades para lidar com as burocracias locais, como por exemplo, a escola dos filhos (FREITAS, 2005). A adequação da família e outras dificuldades vão surgindo ao longo do período da expatriação.

Segundo Deresky (2004), uma das dificuldades decorrente da expatriação é, em grande parte, movida pelo fracasso em adequar os processos de planejamento para a entrada e reentrada do profissional e de sua família, como também problemas relativos a aspectos financeiros, de crescimento na carreira e de ajustamento cultural.

Embora seja objeto de crítica, o ajustamento cultural não é algo cartesiano, aplicável a todos os casos, não se trata de um modelo universal. Segundo Black, Mendenhall e Oddou (1991) o período de adaptação do expatriado pode ser representado graficamente com uma curva em U, que pode ser caracterizada em quatro estágios: lua de mel; choque cultural; ajustamento e entusiasmo.

No primeiro deles, o da lua de mel, tanto o expatriado como sua família se encanta inicialmente, pois coisas novas são vistas no novo país, o sentimento é parecido com o sentimento de um turista. Geralmente dura entre duas semanas e alguns meses. Já no estágio seguinte, do choque cultural, surge a desilusão, a família começa a sentir incômodo com situações não costumeiras, causando rejeição à nova cultura, ocasionando sentimentos de solidão, ansiedade, stress e retorno ao país de origem antecipado. Pode durar entre três e nove meses, é a fase em que se requer maior atenção, aqueles que passam por esse estágio, geralmente estão aptos para progredir no processo do ajustamento (BLACK; MENDENHALL; ODDOU, 1991).

O ajustamento, terceiro estágio, é o momento em que a família do expatriado começa a se sentir confortável e paulatinamente vai aceitando a nova cultura, o comportamento das pessoas já não lhe é estranho, estão se habituando aos

costumes locais. Conseguem conviver em uma rotina social de forma satisfatória. Usualmente, esse período ocorre entre o sexto e o décimo mês (BLACK; MENDENHALL; ODDOU, 1991).

No último estágio, do entusiasmo, já ajustados à nova cultura, a família passa a ter prazer nas rotinas diárias da nova cultura, o que as torna fáceis de serem conduzidas. Nesse momento, com aspectos positivos aflorando, há um sentimento de pertencimento ao local. (BLACK; MENDENHALL; ODDOU, 1991).

Freitas (2000) questiona a generalização do modelo de ajustamento proposto pelos autores acima, visto que existem situações diferenciadas e que a adaptação também depende muito da abertura da própria pessoa ao novo e a sua capacidade de tolerar ambiguidades. Ainda, o modelo é absolutamente inadequado para a condição da família que acompanha os expatriados em particular as esposas e os filhos. Segundo ela, não tem lua de mel nos primeiros meses, mas um verdadeiro estágio no inferno.

Lee (2005) diz que as organizações devem garantir aos expatriados políticas de apoio, assim como mecanismos para uma melhor interação formal e informal, como também acesso às redes de contatos entre expatriados, com o intuito de facilitar o compartilhamento das experiências e de informações que possam ser de interesse coletivo, tanto do expatriado quanto da empresa.

A expatriação geralmente é motivada por interesses das empresas e funcionários. As motivações das organizações para o envio de funcionários expatriados perpassam três objetivos complementares: o primeiro é uma resposta local, uma busca para entender o mercado local, assim, são criados produtos e serviços diferenciados, a fim de atender melhor às necessidades dos clientes e do setor, pessoas são enviadas para sondar as operações adequadas a mercados determinados; o segundo, integração global, diz respeito à busca e potencialidade nas oportunidades em diferentes fatores de produção, elaborando interações para redução de custos e aumento de sua produção; o terceiro objetivo, aprendizado e inovação, se refere ao desenvolvimento da interação entre as unidades da organização, matriz e filial, para que haja fluidez durante o processo de aprendizagem, gerando inovação e melhorias no processo de gestão (BARTLETT; GHOSHAL, 1992).

Black e Gregersen (1999) destacam duas razões principais para que a empresa envie seu executivo: o desenvolvimento de lideranças globais e a obtenção e transferência de conhecimentos. Em ambas o compromisso dos executivos é repassar aprendizado para os demais funcionários.

Merecem ser mencionadas ainda outras motivações, como: transferência de tecnologia; inovação e desenvolvimento de novos produtos e serviços; gerenciamento nos processos de fusões e aquisições e expansão de novos mercados (GALLON; SCHEFFER; BITENCOURT, 2014).

Para profissionais expatriados, suas motivações e expectativas, segundo estudo realizado por Stahl, Miller e Tung (2002), são: desafios pessoais (83%); desenvolvimento profissional (78%); importância do trabalho (68%); futuras oportunidades de crescimento (61%); localização geográfica da designação (54%) e considerações monetárias (50%). O resultado desta pesquisa sugere que os expatriados encaram como um desafio pessoal, viver e trabalhar no exterior, pensando em seu desenvolvimento profissional e pessoal (SPOHR, 2011).

Já em relação aos fracassos, conforme estudo de Kets de Vries (1997), um dos principais pretextos para uma possível não adaptação a uma expatriação é a família. O autor ressalta alguns motivos como prejudicar a educação escolar dos filhos, suspensão da carreira da esposa e receio em não ser lembrado na matriz, além de problemas no regresso para casa.

A capacidade da família de adaptação, principalmente do cônjuge, pode determinar o sucesso ou fracasso da expatriação (SPOHR, 2011). Muitas empresas ignoram a importância da esposa neste processo, “a esposa pode ser uma grande aliada ou uma grande inimiga, cabe à empresa decidir o que ela prefere” (FREITAS, 2000, p. 11).

3.3 Vivências Cotidianas Interculturais

Para Heller (1977), as estruturas rotineiras são observadas de modo objetivo, as ações cotidianas, uso dos objetos, hábitos e linguagem representam um espaço

de acumulação do homem. Entretanto, Guarinello (2004) ressalta que essas objetivações possuem caráter conservador, pragmático e generalista, já que a rotina permite ações inesperadas, inovadoras e criativas, principalmente no campo das artes, esportes, ações que quebram qualquer linearidade.

Para o expatriado, as ações cotidianas são pontes que ligam o passado ao futuro, mas não de forma caótica ou desordenada, o presente só é vivido porque é previsível, é a reprodução de uma certa ordem. No dia a dia a estrutura e ação são duas faces da permanência e modificação, com o passar do tempo a rotina se transforma no momento da mudança. Estudos sobre o cotidiano tendem a valorizar as ações individuais em detrimento as circunstâncias da vida, principalmente no plano subjetivo (GUARINELLO, 2004).

Partindo do pressuposto que a realidade é socialmente construída, Berger e Luckmann (2004) analisam a regularidade do comportamento humano no mundo, bem como a natureza da realidade cotidiana. Postulam que a consciência no mundo funciona subjetivamente e distingue formas de consciência em outros mundos, como sonho, arte e religião. Essa consciência revela uma ordem de realidade estruturada em linguagem, arte e relações sociais do mundo.

A interação social é composta de ações e reações pessoais, a familiaridade com o outro ocorre de modo subjetivo. A linguagem é a expressão com maior poder de objetivação e se manifesta de maneiras diversas na atividade humana por meio de sinais, símbolos e especialmente a língua, permitindo ordens sociais específicas (BERGER; LUCKMANN 2004).

O cotidiano tem sido analisado e estudado em diversas áreas, segundo Barros e Carrieri (2015), historicamente tem sido utilizado “como pano de fundo teórico, metodológico e epistemológico em diversas áreas de estudos, como a Filosofia, as Ciências Sociais, a Geografia, a História e as Ciências Sociais Aplicadas, entre elas a Administração” (BARROS; CARRIERI, 2015, p. 156).

A rotina permite que as pessoas se apropriem do espaço social e, assim, as normas podem se reorganizar e instaurar novos processos nas condições de vivências estabelecidas (DE CERTEAU, 2002).

Entendendo o cotidiano como espaço de práticas e poder nas organizações, Oliveira e Cavedon (2013) consideram “o cotidiano organizacional como um espaço

de práticas que constituem micropolíticas em meio à esfera normativa dos processos de gestão” (p. 1).

Para Bueno (2010):

No contexto do ambiente organizacional, o cotidiano se apresenta como o conjunto de percepções, ações e interações entre os sujeitos dentro e fora da organização. Tais ações podem ser mais objetivas, referentes à determinação e ao cumprimento das atividades, ao fluxo de informações gerado, às relações hierárquicas impostas e as interações entre equipes de trabalho, entre colegas, clientes, fornecedores e parceiros da organização. Também compõem esse cotidiano, as percepções e interpretações que os sujeitos fazem das ações e das interações ao seu redor (BUENO, 2010, p. 7).

A autora complementa a constatação acima discorrendo que há nas organizações uma rotina, na qual a proximidade permite um maior sentido para coisas e pessoas. Afirma que as empresas são *micro-sociedades* constituídas de estruturas normativas, interações, elementos simbólicos e definições de poder, seguem um dia a dia previsível, com fluxo de atividades e comunicações esperados. No entanto, a pesquisadora ressalta que estas atividades nem sempre são padronizadas no universo do cotidiano, comunicações informais, decisões tomadas de forma não programada e aspectos da cultura da organização afetam a rotina, levando o cotidiano organizacional a ser construído pela combinação de elementos subjetivos e objetivos interdependentes, voltados apenas para as metas das organizações (BUENO, 2010).

Sobre o processo de mobilidade internacional, Bueno (2010) postula que: “A estranheza da transferência internacional faz com que cada dia passe a ser único, diferente, sem referências e sem um padrão de conhecimentos para dar parâmetros para as ações” (BUENO, 2010, p. 7). A autora afirma ainda que, quanto mais as pessoas se envolvem com ambientes multiculturais, mais os tratam com desenvoltura em questões de rotinas de trabalho, bem como, na convivência com seus colegas, chefes e subordinados de culturas distintas.

Conforme Scroferneker (2015), o mundo multicultural e global coexiste no universo das organizações, onde encontram pontos centrais.

3.4 Profissionais auto expatriados como categoria específica

Muitas pesquisas demonstram a relevância da vivência em outro país para o sucesso profissional. Muitas pessoas decidem viver fora de seu país de origem para obter êxito em suas profissões, ou seja, são expatriados por conta própria. Diante desse cenário, no meio acadêmico surgiram nomenclaturas diversas: Inkson *et al.* (1997) os denominam de *overseas experience*; Suutari e Brewster (2010) se referem a esses indivíduos como *self-initiated foreign experiences*; Myers e Pringle (2005), como *free travelers* e Richardson e Marllon (2005), como *self-selecting expatriates*. No entanto, a literatura acadêmica de modo geral, os define como *self-initiated expatriation*, ou seja, profissionais que por iniciativa e vontade individuais buscam oportunidades de trabalho no exterior (LEE, 2005; DICKMANN; DOHERTY, 2008; ARISS, 2009; PELTOKORPIA; FROESE, 2009), no presente estudo, o termo utilizado será traduzido para auto-expatriado, como já utilizado em estudo realizado por Nardi (2015).

Para o profissional auto-expatriado, a vontade e determinação de alcançar novas oportunidades fora de seu país se originam no desejo de se aventurar e descobrir novos territórios (DOHERTY; DICKMANN; MILLS, 2011). Diferente das transferências internacionais, o auto-expatriado viaja por sua própria vontade e, portanto, não possui o benefício do apoio organizacional. A maioria dos estudos nessa área tem como foco as viagens temporárias de jovens que saem de países desenvolvidos como, por exemplo: Austrália, Canadá, Estados Unidos e Reino Unido (DICKMANN; DOHERTY, 2008; INKSON; MYERS, 2003; SUUTARI; BREWSTER, 2000).

Os auto-expatriados são agentes livres que atravessam fronteiras organizacionais sem nenhum obstáculo que restrinjam suas escolhas (INKSON *et al.*, 1997). O período fora do país de origem é considerado como uma experiência de melhoria profissional que contribuirá para desenvolvimento de habilidades pessoais (ARISS; OZBILGIN, 2010).

Segundo Peltokorpia e Froese (2009), o maior diferencial entre os auto-expatriados e os expatriados organizacionais são as escolhas, enquanto o expatriado organizacional é enviado por alguma multinacional a determinado país

estrangeiro a fim de realizar um trabalho específico por um período já pré-estabelecido, de seis meses a cinco anos, o auto-expatriado percebe essa experiência como desenvolvimento pessoal e de maneira geral não segue uma carreira já estruturada pois, como mencionado, é ele quem toma suas próprias decisões.

O principal objetivo da expatriação organizacional é o cumprimento de uma meta específica estipulada pela organização e a progressão na carreira, arcando com todos os custos, já o auto-expatriado financia sua própria expatriação. Inkson *et al* (1997) ressaltam as maiores diferenças entre esses profissionais: fonte de iniciativa; objetivos atribuídos para o trabalho internacional; fonte do financiamento da viagem e o tipo de carreira que cada um almeja.

Richardson e Marlon (2005) realizaram pesquisa de verificação dos principais motivos para a auto-expatriação e identificando cinco categorias: (1) aventura/viagem; (2) mudança de vida; (3) motivos/crescimento familiar; (4) oportunidade de carreira não é a principal motivação e (5) os incentivos financeiros também não são decisivos. A maioria dos entrevistados recebeu o contato disparador da auto-expatriação de maneira inesperada em congressos.

Em estudo com libaneses auto-expatriados na França, Ariss (2009) constatou maior dificuldade de trabalho em países desenvolvidos para pessoas oriundas de países em desenvolvimento em relação àqueles indivíduos que saem de países com maior prosperidade, conseguem seus vistos com facilidade, além de maiores oportunidades de colocação profissional. Lembrando que o auto-expatriado não tem relação com migrantes, uma vez que a maioria destes partem de seu país de origem devido a graves problemas em sua pátria. Os auto-expatriados não encontram adversidades em relação à receptividade, por sua vez os migrantes, por não terem escolhas, são vistos com mais preconceito.

Estudos realizados com auto-expatriados identificaram que esses profissionais já tiveram conhecimentos e experiências internacionais entre os 15 e 25 anos de idade, o que proporciona uma base sólida para a viagem, Vance (2005) classifica essas experiências como a primeira etapa do processo.

Como anteriormente mencionado, os expatriados recebem recursos financeiros das organizações, enquanto os auto-expatriados utilizam recursos

próprios para subsidio de suas experiências. Geralmente, os profissionais expatriados são mais maduros e, devido a seus anos de experiência, ocupam cargos hierárquicos elevados, já os auto-expatriados tendem a ser mais jovens, em início de carreira (SUUTARI; BREWSTER, 2000)

Conforme Matthewmann (2012), o profissional auto-expatriado possui perfil diferenciado, pois preza a diversidade e a cultura local. Auto-expatriados usualmente são pessoas que crescem em um ambiente cercado de informações e tecnologias, o pesquisador os nomeia como nômades globais: “têm um desejo insaciável de novas experiências e uma sede de conhecimento. Seu senso de destino pessoal implica que eles se sentem com capacidade de tomar decisões rápidas” (MATTEWMANN, 2012, p. 83).

Para Doherty, Richardson e Thorn (2013), o termo auto-expatriado é adequado principalmente em três situações: (1) distingue bem aqueles que são enviados para outro país pelo empregador daqueles que se recolocam em outro país de forma independente; (2) há discernimento entre aqueles que saem de seu país por um período temporário ou indeterminado com aqueles que saem de forma permanente para um único país e (3) relata uma diferenciação ao termo *estrangeiro*, no qual representa também os expatriados. Dois componentes são essenciais para caracterizar os auto-expatriados: iniciativa em fazer a mobilidade e recolocação profissional em outro país.

Os pesquisadores Scurry, Rodrigues e Bailouni (2013), afirmam a existência de duas narrativas para auto-expatriados: mobilidade e oportunidade. A principal característica da mobilidade é a sensação de ambiguidade em relação ao tempo e espaço de adaptação, o indivíduo não estabelece relação com o lugar, gerando um sentimento de falta de compromisso. A particularidade da oportunidade gira em torno da ideia de uma *oportunidade favorável* para o auto-expatriado. Os entrevistados não associam suas experiências em outros países como uma progressão em suas carreiras, já que seus principais interesses são ter novas experiências, conhecer ambientes diversificados, aumentar seus conhecimentos e aprender sobre diferentes culturas.

Na visão de Howe-Walsh e Schys (2011) os auto-expatriados podem ser divididos em dois grupos: auto-expatriados pela carreira e auto-expatriados

particulares. O primeiro muda de país com uma proposta prévia de emprego, já o segundo muda por motivos pessoais. Os profissionais do futebol auto-expatriados, objeto do presente estudo, pertencem ao primeiro grupo acima referido.

Doherty (2013) chama a atenção para o fato de que as pesquisas que envolvem o termo auto-expatriado ganharam impulso na última década, seus principais enfoques são os indivíduos, seus comportamentos, motivações e relevância destes profissionais no cenário global do trabalho. A literatura produzida entre o período de 1996 e 2011 possui como eixo principal os temas: experiência e relacionamento com o trabalho do auto-expatriado; análise de dados comparativos entre expatriados e auto-expatriados. Contudo, a necessidade de ampliar as pesquisas é latente para o desenvolvimento e desmistificação desse profissional.

Ariss e Ozbilgin (2010) também observam essa carência e sinalizam a falta de estudos sobre imigrantes com habilidades específicas, que se deslocam de países em desenvolvimento em busca de melhores oportunidades em países desenvolvidos. Faz-se necessário novos desdobramentos para esse tema, olhares múltiplos sobre gestão, que poderão ser complementados com outras áreas, agregando contribuições para uma melhor compreensão.

O auto-expatriado é caracterizado como um profissional sem fronteiras (NARDI; BERKER, 2014), a carreira sem fronteiras prevê um desenvolvimento que independe da relação indivíduo, organização e mobilidade profissional. Detém aspectos como: pouco tempo de permanência no mesmo emprego; diminuição do vínculo empregatício; aumento de incertezas; falta de linearidade na evolução da carreira; transferência da responsabilidade e sucesso profissional (TAVARES; PIMENTA; BALASSIANO, 2007).

Tavares, Pimenta e Balassiano (2007) realizaram um estudo no qual observaram a carreira do jogador de futebol e até que ponto essa pode ser compreendida como um exemplo de *carreira sem fronteiras*. Os autores elencaram características das carreiras sem fronteiras em consonância com a carreira de jogador de futebol, que descreveremos a seguir.

A primeira característica observada é a do indivíduo auto-empresário, ou seja, aquele que desenvolve sua carreira em inúmeras organizações, sendo ele o principal responsável por seu planejamento, assumindo todos os riscos das

mudanças. No entanto, é importante ressaltar que, habitualmente, o jogador é acompanhado de um empresário, que tem como função principal ampliar o capital social por meio de parcerias e rede de contatos, bem como, prestar assistência comportamental junto a torcedores e a imprensa. Apesar das ressalvas, os riscos continuam sendo do jogador, pois este é responsável pelas decisões mais cruciais de sua carreira (TAVARES; PIMENTA; BLASSIANO, 2007).

A relação entre a instituição e o indivíduo, segunda característica, se baseia em natureza financeira e utilitária. Devido essa relação, o jogador passa a atuar em diversos clubes buscando uma agremiação que traga melhores benefícios, como também que seja mais atraente para a sua visibilidade. Independente da questão financeira, o jogador de futebol escolhe o clube com maior evidência. Devido a essas mudanças, a adaptabilidade é condição necessária e faz parte da realidade do esporte (TAVARES; PIMENTA; BLASSIANO, 2007).

A terceira característica diz respeito à capacidade de adaptação, o profissional deve estar preparado para as mudanças de hábitos culturais e transferências de clubes em curto espaço de tempo. A atitude proativa é acentuada de modo positivo para o atleta que segue para organizações estrangeiras (TAVARES; PIMENTA; BLASSIANO, 2007).

O aspecto seguinte diz respeito à progressão, associada a capacitação e ao desempenho. A carreira é moderada por seu desempenho, perfil, capacidade de aprendizado constante e pela responsabilidade e autoconfiança. O sucesso do profissional da bola está diretamente ligado à sua performance em campo. Os contratos a serem firmados dependem de um bom rendimento e de sua capacidade de aprendizagem e evolução (TAVARES; PIMENTA; BLASSIANO, 2007).

A organização como fonte de aprendizado e progresso é uma das características que os clubes contabilizam como evolução profissional; os treinos e jogos auxiliam aos atletas em seu desenvolvimento. Os jogadores percebem a importância da disciplina para o avanço de suas carreiras (TAVARES; PIMENTA; BLASSIANO, 2007).

A sexta particularidade está relacionada ao indivíduo com alto capital social, diz respeito a pessoa que possui forte *network*, ou seja, o profissional com muito

tempo de carreira que com os anos vai agregando e ampliando contatos por meio de sua influência (TAVARES; PIMENTA; BLASSIANO, 2007).

A sétima, última característica, é a carreira como forma de realização pessoal. Os jogadores ao exercerem seu ofício demonstram paixão, pois, diferente de muitas profissões, a carreira no futebol é iniciada muito cedo e ao obter sucesso profissional o atleta se sente vitorioso também em sua vida pessoal (TAVARES; PIMENTA; BLASSIANO, 2007).

3.5 Processos de adaptação intercultural

A definição de adaptação intercultural possui três acepções: assimilação, aculturação e integração. A assimilação corresponde à anuência dos principais elementos culturais da sociedade na qual o estrangeiro foi residir. A aculturação representa a obtenção de determinados, mas não de todos, elementos da cultura estrangeira. E a integração é caracterizada pelo envolvimento social na cultura estrangeira sem perder algumas de suas características culturais de origem (ALSINA, 1999).

A adaptação é dinâmica e complexa, a forma de pensar de todos revela modificações com o passar do tempo. Requer uma transformação intercultural dos estrangeiros para que encarem novos desafios, essa capacidade está condicionada às suas características pessoais e culturais (ALSINA, 1999).

A adaptação intercultural diz respeito às dificuldades e facilidades que os indivíduos enfrentam em relação às diversas facetas ligadas ao trabalho e vivência no exterior (LEE; VAN VORST, 2010). Diz respeito ao quão as pessoas se envolvem com a cultura local e sua conseqüente tolerância, permitindo que saibam lidar com as situações da cultura estrangeira sem constrangimentos.

O estudo de Friedman, Dyke e Murphy (2009) propõe que a adequação em um novo país detém dois níveis: o primeiro é chamado *surfasse-level*, relativas as adaptações referentes aos trajes, alimentos, ruas, transportes, ou seja, tudo o que é palpável e visível nesse novo ambiente; já o segundo nível é o *deep-level*, que corresponde ao idioma, regras culturais, reações e códigos relativos àquela

sociedade, ações que não são explícitas, mas perceptíveis aos que têm costume naquela cultura.

Já para Black, Mendenhall e Oddou (1991) a adaptação possui três aspectos; (1) a adaptação geral, que diz respeito à alimentação, transporte e mercado, bem próximo ao *surface-level*; o aspecto seguinte diz respeito a (2) adequação ao trabalho, acomodação ao modo de trabalho, as lideranças e os companheiros; e (3) a interação, refere-se ao conforto psicológico relacionado a convivência com as pessoas fora do ambiente de trabalho. Estas duas últimas são semelhantes ao *deep-level* proposto pelos autores citados no período acima.

Manter a mente aberta para novos desafios, ter disposição ao aprendizado da nova cultura, como seu idioma e costumes, ser tolerante e receptivo aos padrões do local faz com que o profissional estrangeiro se sinta mais integrado ao país em que reside, possibilitando uma adaptação mais suave e gradual (FRIEDMAN, DYKE, MURPHY, 2009).

Outro ponto importante diz respeito a adaptação da família e dos amigos que acompanham o expatriado para a realização da atividade profissional, seus acompanhantes também deixaram seu ambiente familiar e procuram se encaixar em uma cultura que não é a sua (ADLER, 2008), muitas vezes os levando ao isolamento no novo país. Estudos apontam que a família, e de maneira especial o cônjuge, é um atuante fundamental no processo de adaptação do profissional no que diz respeito às atividades fora da organização, ele será um termômetro guia deste processo (PEREIRA; PIMENTEL; KATO, 2005; ANDREASON, 2008).

O estudo de Ali, Zee e Sanders (2003) revela, por meio de uma amostra de 247 cônjuges estrangeiros, que as características de disposição em encarar mudanças socioculturais e estabilidade emocional estiveram atreladas aos ajustes dos cônjuges estrangeiros. A coesão familiar e a capacidade de adaptação do grupo foram pontos impactantes no processo de adaptação.

Outro aspecto de grande influência na adequação e vivência intercultural é a religião, ela está ligada ao desenvolvimento de valores culturais, influenciando as atividades diárias. Portanto, organizações e profissionais devem ser flexíveis e tolerantes para com as práticas religiosas, objetivando que o convívio e a adaptação sejam possibilitados (MENDENHALL; PUNNET; RICKS, 1995).

Dependendo da experiência e vivência cultural, os profissionais do futebol poderão, ou não, obter êxito e sucesso em suas carreiras, os clubes que contratam jogadores estrangeiros devem estar atentos a diversos fatores que possam vir a prejudicar o desempenho dos atletas em campo.

A experiência pode resultar em uma grande oportunidade, como pode também decorrer em um grande choque cultural. O antagonismo pode ocasionar um trauma da experiência no indivíduo pertencente a determinada cultura ao ser exposto a uma nova e diferenciada, em que a interação ocorre de modo distinto, gerando conflitos. (KATSILOUDES; HADJIDAKIS, 2007).

Adler (2002) discorre sobre os problemas das transferências de estrangeiros dentro das organizações, quando estas selecionam os candidatos apenas focando nas qualidades técnicas do trabalho, sem considerar as especificidades culturais, a questão intercultural, acarretando uma série de dificuldades tanto para o empregado e sua família como, conseqüentemente, para a própria organização.

Além do respeito que deve ser estabelecido desde o início, viver em país estrangeiro é uma experiência que “exige do profissional uma abertura de espírito, abertura a novas experiências, a curiosidade quanto ao diferente, ou seja, uma genuína capacidade de observação e de leitura de cenários” (FREITAS, 2000, p. 18). A autora postula que a experiência intercultural tem enorme potencial para melhorar a convivência humana, quanto mais pessoas conhecem culturas diferentes das suas, mais abertas estarão, e melhor será sua convivência em sociedade. No entanto, chama atenção para alguns perigos ou efeitos negativos que podem decorrer da convivência intercultural, e elenca esses perigos em diferentes níveis: individual, organizacional e social (FREITAS, 2000).

O nível individual diz respeito aos rompimentos familiares, a toda redefinição de identidade, falta de laços duradouros com um local, riscos de vivências de situações de racismo e preconceitos xenofóbicos, possibilidade de solidão e isolamento social. No nível organizacional existe a tendência em tomar decisões de curto prazo, de se envolver em conflitos internos, de ausência de compromisso com a comunidade local, além de elevar o nível de competição interna. Já no nível social há o risco da adequação, das mudanças locais de empresas, o que pode acarretar impactos negativos às economias locais. Também podem ocorrer conflitos com a

comunidade local pelos hábitos culturais dos recém-chegados, a cultura local pode se sentir afrontada com estes hábitos, gerando situações de desordem. A esse respeito Freitas (2000) afirma que:

Um dos aspectos cruciais da experiência intercultural reside na maneira como as pessoas envolvidas são confrontadas pelas formas diferentes de representar, pensar, perceber e interpretar fatos e gestos do cotidiano, mas que estão enraizados numa herança ancestral (FREITAS, 2000, p. 22).

3.6 Repatriação e Adaptação Cultural Reversa

No processo de expatriação, tão importante quanto o planejamento e a preparação da ida a outro país deve ser o retorno do expatriado, algo que requer elaboração e organização. A repatriação pode ser mais difícil do que a partida. Muitos se preocupam com a ida e deixam de lado o retorno, mas a verdade é que, em sua ausência, o tempo passou, eventos ocorreram e o que o repatriado encontra é uma situação diferente, tanto na empresa quanto na família.

Alguns dos primeiros a abordarem o tema de repatriação foram Black, Gregersen e Mendenhall (1992), os autores argumentam que o ajuste da repatriação é diferente de outras formas de ajuste de trabalho, e apontam a necessidade de pesquisas futuras sobre o tema.

O retorno à organização do país de origem provoca o que muitos denominam de choque cultural reverso, isto é, aqueles profissionais repatriados que tiveram uma boa adaptação no país que viviam, sofrem com o retorno à terra natal. Kets de Vries (1997) diz que a experiência de convívio com outra cultura colabora para que o indivíduo observe sua cultura sob outro prisma, uma vez que suas referências e modos de perceber a realidade foram modificados.

Esse choque, basicamente, tem a mesma proporção, reações e efeitos do ocorrido na expatriação, a diferença é que agora pertencem ao processo de readaptação à cultura do país natal (GAW, 2000).

Freitas (2000) reforça que a repatriação pode se configurar um novo choque cultural, a pessoa que volta não é a mesma, os que ficaram continuaram tocando

projetos e definindo novos interesses, devido às vivências de novas experiências, o repatriado pode perceber o grupo de sua terra como provinciano. Diante dos contatos com diferentes situações o expatriado desenvolve novas competências, no entanto, se a empresa não planeja seu retorno, essas competências podem ser pouco aproveitadas, gerando insatisfação. Adler (2002) afirma que o choque inicial, no momento da expatriação, tem menor proporção e período mais curto, e o choque do retorno gera mais frustrações. Por diversas vezes o funcionário repatriado quer dividir suas experiências com os colegas, que devido à falta de tempo e interesse não o escutam.

Segundo Aragón, Valle e Vidal (2007), o choque cultural reverso é o nome dado aos problemas veiculados ao processo de repatriação, e inclui as dificuldades ao novo trabalho, ao novo ambiente social, aspectos familiares e demais aspectos da vida. Por muitas vezes representado na literatura como a principal falha dentro do processo de repatriação, se for mal conduzida, tende a resultar em um pedido de demissão da organização e possível contrato com uma empresa concorrente.

Em relação à adaptação ao trabalho, os problemas mais frequentes dizem respeito à confusão de papéis, falta de transparência e clareza, redução de responsabilidades, redução na autonomia do cargo, ausência de posição definida na empresa, ausência de recursos, incoerência e contradições em relação às regras e normas institucionais, desentendimentos no decorrer das atividades e perdas financeiras, além de perda de influência na comunidade (ANDREASON; KINNEER, 2005; VIDAL; VALLE; ARAGÓN, 2007).

Adler (2008) observa três estratégias adotadas por profissionais após seu retorno à empresa localizada em sua terra natal. A primeira é a ressocialização, o repatriado retoma a rotina anterior à sua expatriação. A segunda diz respeito à alienação, o profissional passa a enxergar a cultura do outro como superior à sua, acarretando isolamento na empresa. E a última estratégia se trata da manutenção de uma postura proativa, se valendo de tudo o que adquiriu e desenvolveu no exterior para utilização no ambiente de trabalho, o que geralmente pode o tornar um profissional mais criativo e otimista.

Os repatriados têm consciência que a experiência fora do país permite evolução profissional e pessoal, por esse motivo têm o desejo de ser valorizados e

reconhecidos por sua organização, e aplicam os conhecimentos que foram percebidos na vivência estrangeira. Se a empresa não souber aproveitar sua experiência, tenderá a gerar sentimentos de insatisfação no repatriado, podendo acarretar no pedido de demissão da organização por parte do empregado (VIDAL; VALLE; ARAGÓN, 2007).

Pesquisas mostram que cerca de 25% dos repatriados se demitem, principalmente por problemas que dizem respeito a reintegração à organização ou ao país. Cerca de um terço dos repatriados pedem demissão nos dois anos após o retorno ao país (BLACK; GREGERSEN, 1999; LEE; LIU, 2006).

Inkson *et al.* (1997) dizem que o repatriado enxerga a própria experiência internacional como sua maior recompensa, maior que uma promoção no retornar à organização. O que nos leva a crer que as questões individuais e os objetivos da carreira sobressaem às intenções na organização de origem.

Já Dame *et al* (2011) observa em seu estudo que as maiores preocupações das empresas consistem na manutenção do repatriado, em oferecer condições necessárias para a manutenção de seu emprego. Por vezes, algumas empresas colocam seus repatriados em cargos figurativos, com pouco poder de influência, ou os demitem pouco tempo após seu retorno, o que gera sensação de insegurança para candidatos à expatriação. Faz-se necessário uma reposta proativa para que a empresa consiga reter os funcionários repatriados.

Hernandes (2004) afirma que uma dificuldade comum na repatriação é a necessidade de o indivíduo aceitar seu retorno, surge um conflito interno que é preciso ser administrado. O funcionário precisa se conformar e se adaptar a situações já vividas anteriormente, no entanto, ele já não é mais o mesmo, lembrando que a isso deve ser somado o processo de readaptação de sua família.

O repatriado e sua família aprenderam a viver de modo diferente ao que tinham sido habituados anteriormente, vivendo em seu país de origem. Quando retornam, encaram dificuldades para aceitar a nova (anterior) realidade, o que exige de todos flexibilidade e esforço para seguir. Fatores como insegurança, restrições de mobilidade, burocracia, educação, instabilidade política, dificuldades em encontrar trabalho para o cônjuge, ressocialização e problemas com colegas de trabalho dificultam ainda mais esse processo. Devido às dificuldades mencionadas, alguns

repatriados almejam, em um curto período, realizar nova expatriação (SPOHR, 2011).

Dowling, Festing e Engle (2009) falam sobre o ajustamento dos repatriados e o dividem em dois conjuntos de fatores: os relacionados ao trabalho e os sociais. O primeiro se referem à realidade da empresa, carreira e formas de trabalho. Já os fatores sociais estão ligados ao indivíduo, ao momento pessoal e à sua família. Os ajustes da família são acompanhados de grande expectativa de retomada de uma vida, que havia ficado em pausa, no entanto, isso não é possível, pois o cenário já é outro. A carreira do cônjuge também passa por ajustes, a retomada sua trajetória profissional não é facilitada durante a expatriação. Os autores discorrem ainda sobre o ajuste nas redes sociais, a retomada de alguns contatos pode não ser simples, assim como a situação dos filhos, em seu retorno à escola e seu grupo social.

Especificamente sobre brasileiros, Borges (2009) diz que os repatriados têm mais dificuldades de ajustamento quando retornam ao Brasil, ele acredita que se deva ao fato de que seus entrevistados foram expatriados em países desenvolvidos, detentores de elevados índices de qualidade de vida.

Estudando repatriação de estudantes, estagiários e profissionais em ambientes multiculturais, Sakamoto (2010) observa que, por diversas vezes, alunos que realizam cursos, sejam completos ou de curtos períodos de intercâmbio no exterior, decidem ficar no país onde estudaram ao invés de retornarem a seus países, a autora reforça o que diz Borges (2009) quando postula que, normalmente, isso acontece com alunos de países em desenvolvimento que vão para países desenvolvidos, aproveitando o período para além dos estudos, buscando obter conhecimentos sobre a cultura e o mercado de trabalho local.

Algumas pesquisas têm investigado práticas capazes de auxiliar a repatriados em processo de readaptação ao trabalho e às relações pessoais (LIMA; BRAGA, 2010). Atitudes como o oferecimento de apoio organizacional antes, durante e depois da expatriação e comunicação eficiente, fornecendo informações claras sobre o andamento da organização no país de origem, possibilitam que os executivos acompanhem a realidade em seu país de origem, o que diminuirá a sensação de isolamento. É também interessante a designação institucional de um mentor local que acompanhe o período de expatriação e da repatriação, de modo a

contribuir no contato com a organização (LAZAROVA; CALIGIURI, 2001; LIMA; BRAGA, 2010).

É relevante também incluir questões relacionadas ao apoio logístico da família, como moradia, escola para os filhos e, se necessário, apoio psicológico, principalmente para aqueles que passaram um longo período com sua família (LIMA; BRAGA, 2010).

Outro aspecto importante é o treinamento de retorno, fornecendo informações locais, de modo que gerem expectativas realistas no expatriado. Esses treinamentos não devem focar apenas a natureza técnica, mas sim possibilitar que o profissional tenha expectativas reais, levando em conta aspectos relacionados ao trabalho, às condições gerais do país e a interação com seus conterrâneos (LAZAROVA; CALIGIURI, 2001).

Para Araújo e Chippie (2013), o planejamento da repatriação e o menor tempo de permanência no estrangeiro são fatores que ajudam na adaptação ao país de origem. Neste processo o apoio e suporte da organização são fundamentais.

Em suma, a organização e o profissional necessitam ter cuidado neste momento, a empresa deve gerar um ambiente favorável à valorização da experiência profissional para que o indivíduo possa ser flexível e comprometido com a empresa. A repatriação deve ser responsabilidade de ambos, para que o menor sacrifício seja vivenciado.

No próximo capítulo serão apontados alguns estudos relativos à cultura do futebol, exemplo de interculturalidade, objeto de estudo deste trabalho. Abrindo caminho para que se possa versar sobre questões ligadas a administração intercultural estudadas no âmbito do futebol.

4. O FUTEBOL COMO ATIVIDADE PROFISSIONAL GLOBALIZADA

Nos últimos anos o futebol apresentou forte crescimento de trocas econômicas, sociais e culturais, principalmente com a aceleração da globalização no final dos anos 1980 e consequente expansão tecnológica. A indústria do futebol movimenta aproximadamente US\$ 250 bilhões por ano, o Brasil representa cerca de 1% desse valor (SILVA, 2006). A globalização do futebol profissional, promovida pela FIFA na década de 1970, durante o mandato do então presidente da instituição, João Havelange, organizou o esporte e proporcionou estrutura empresarial e financeira.

Neste capítulo iremos tratar do futebol, desde o seu surgimento, crescimento dentro e fora do Brasil, estrutura, fontes financeiras e transferências de jogadores para o exterior, bem como, explorar e analisar as carreiras de técnicos e jogadores de futebol.

4.1 As origens e o mercado atual

Os esportes têm sua origem no lúdico, em brincadeiras e jogos, muito presentes na cultura brasileira. Entretanto o esporte moderno, influenciado pelas ideias racionais, passou a ter regras visando maior competitividade, ou seja, transpassam sua origem lúdica e, por meio de regras, moldam os esportes com características competitivas globais, assim surge o futebol como esporte moderno. No entanto, as origens do futebol remontam a 2.600 A.C na China, salvo algumas características diferentes das que hoje conhecemos. Esse estilo de futebol era chamado de *Kemari*. Há ainda outros relatos históricos que indicam a origem desse tipo de esporte, ou semelhante, em outros países, como Grécia, Itália e França (MIRANDA, 2005).

Entretanto, o futebol, tal como é concebido atualmente, com suas regras e especificidades, teve sua origem na Inglaterra, como a maioria dos esportes modernos. Sua origem data de 1863, com a criação da *The Football Association* em Londres, essa foi a entidade responsável pela definição das regras do jogo.

Inicialmente apresentava caráter elitista e aristocrata, mas a medida em que o futebol crescia, seu aspecto social aumentava. Elias e Dunning (1992) defendem que o futebol no padrão atual é obra das sociedades competitivas surgidas na revolução industrial.

O Futebol no mundo é organizado por meio de federações e confederações. A organização que rege o futebol profissional no mundo é a Federação Internacional de Futebol Associado (FIFA), há também outra organização tal como a FIFA, é a Nouvelle Fédération-BOARD (NF-BOARD), uma federação que conta com os países que não são federados à FIFA, em sua grande maioria são estados não reconhecidos politicamente em âmbito mundial e sua influência no futebol é quase inexpressiva. No presente trabalho, focaremos apenas a estrutura organizativa da FIFA e suas filiadas.

A organização do futebol que tem a FIFA como mandante principal e possui seis confederações continentais filiadas, a saber: Confederação Sulamericana de Futebol (CONMEBOL), Confederação de Futebol da América do Norte, Central e Caribe (CONCACAF), União das Federações Europeias de Futebol (UEFA), Confederação Asiática de Futebol (AFC), Confederação Africana de Futebol (CAF) e Confederação de Futebol da Oceania (OFC). Cada confederação continental tem federações nacionais filiadas e estas, federações estaduais filiadas. Por exemplo, um time profissional do estado de São Paulo é filiado à Federação Paulista de Futebol, que é filiada à CBF, esta filiada à CONMEBOL que, por fim, é filiada à FIFA. A Ilustração 2 a seguir retrata o organograma do Futebol comandado pela FIFA.

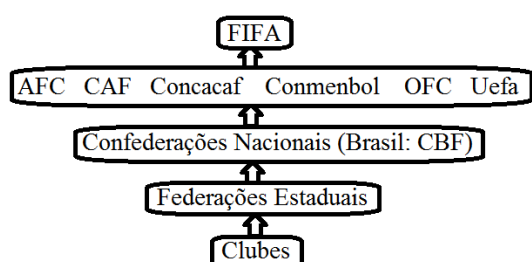


Ilustração 2: Organograma do Futebol FIFA

Fonte: Elaborado pelo autor.

A história da FIFA se inicia em 1904, a iniciativa surge de dirigentes franceses. Foi constituída com o apoio de sete países europeus, Bélgica,

Dinamarca, Espanha, França, Holanda, Suécia e Suíça. A Inglaterra, não colaborou com a criação da FIFA, os lordes ingleses acreditavam ser supérflua e não abriam mão da hegemonia sobre as regras do futebol, criando um impasse que demandou muita diplomacia para resolução que foi bem-sucedida, no ano seguinte, a Inglaterra aderiu à FIFA (PRONI, 1998).

A FIFA é uma organização internacional não-governamental (ONG), sua sede fica localizada em Zurique, na Suíça, e se encontra sob a regência do artigo 60 do código civil suíço (RAMOS, 2011). Atualmente, essa organização é composta por 209 federações nacionais filiadas, possui 400 funcionários de 40 nacionalidades, sendo 42% mulheres e 58% homens, os idiomas oficiais utilizados pela FIFA são: alemão, espanhol, francês e inglês (FIFA, 2013).

A FIFA é responsável pela organização e execução dos campeonatos mundiais no futebol: Copa do Mundo de Seleções, Olimpíadas de Futebol, Copa do Mundo de Clubes, Copa das Confederações, além das competições mundiais de categorias de base. Para se estruturar administrativamente, a FIFA reconheceu que não poderia controlar o crescimento do futebol em outras partes do mundo, fora da Europa, por este motivo surgiram as confederações continentais.

Antes de falarmos sobre as confederações continentais, abordaremos os números do crescimento da FIFA. Os lucros são acentuados em períodos de Copa do Mundo de Seleções, em 2012, a FIFA lucrou US\$ 89 milhões, e detinha uma reserva financeira de US\$ 1,378 bilhão. O Faturamento de 2012 foi US\$ 1,166 bilhão, como podemos observar a seguir no Gráfico 1 dos lucros auferidos pela FIFA de 2007 a 2012 (FIFA, 2012).

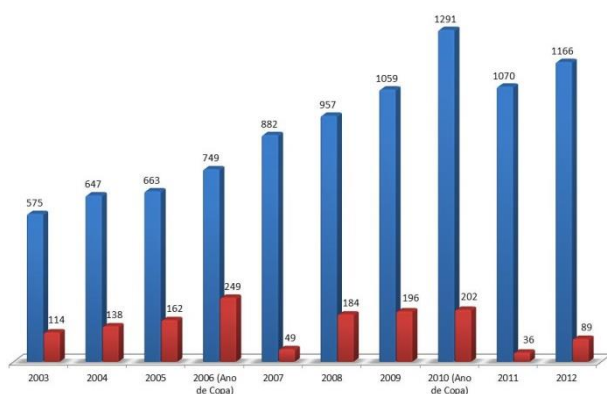


Gráfico 1 – Receita e lucro da FIFA (US\$ Milhões)

Fonte: FIFA Financial Report (2009; 2012).

As principais fontes financeiras da FIFA vêm dos patrocínios e dos direitos de veiculação televisiva. Diante dos números citados, pode-se traçar um cenário global crescente. Sendo controladora deste meio, a FIFA possui poder de influência em ordem social, política e econômica de povos e nações que têm o futebol como um esporte bastante referenciado, como o Brasil.

Como anteriormente mencionado, devido ao crescimento e desenvolvimento do futebol ao longo da história, a FIFA criou seis confederações continentais, cujo objetivo é similar ao objetivo da Entidade, mas no âmbito continental. Cada confederação basicamente faz o papel da FIFA em seu continente, organizando prioritariamente o campeonato de seleções e três campeonatos de clubes. O principal deles reúne os clubes campeões e os mais bem colocados no campeonato nacional dos países filiados, um secundário reunindo os times que ficaram logo abaixo dos classificados para o torneio principal, e um terceiro, uma espécie de supercopa que reúne os dois campeões continentais. O vencedor do torneio principal tem ingresso garantido na Copa do Mundo de Clubes da FIFA.

As confederações mais importantes são a UEFA e a Conmenbol, seus países são detentores de todos os títulos de Copa do Mundo. O velho continente também é o destino dos melhores jogadores do globo. É decisivo jogar neste continente para ganhar visibilidade mundial e poder, talvez, se tornar o melhor jogador do mundo. Na Europa estão concentrados os jogadores considerados maiores estrelas.

A UEFA possui uma estrutura organizacional composta por quatro órgãos específicos: congresso, comitê executivo, presidente-executivo, e departamentos de administração. Convocado anualmente, o congresso é o órgão supremo de controle da UEFA, sua estrutura é democrática, cada nação tem o mesmo poder de voto, não importando seu grau de representatividade no cenário do futebol mundial, a Alemanha tem o mesmo poder de voto no congresso do que Ilhas Faroe, por exemplo (HOLT, 2009).

Sobre os eventos uma das competições de seleções mais antigas realizada é o campeonato de futebol nos jogos olímpicos, iniciados na edição de 1900. O futebol faz parte desse grande evento, no entanto, ao longo dos anos esta competição foi perdendo importância para a Copa do Mundo. Desde a edição de 1992, a olimpíada

é disputada por jogadores de até 23 anos, permitindo apenas três jogadores com idade superior ao limite mencionado.

A Copa do Mundo de Seleções é a principal competição de futebol realizada pela FIFA, é disputada a cada quatro anos, desde 1930, com exceção das copas de 1942 e 1946, devido a II Guerra Mundial. A Copa é disputada por todas as nações em fase de eliminatórias, as fases seguintes são realizadas em um país sede, onde os classificados disputam o título. Já foi disputada em todos os continentes, com exceção da Oceania, tornando-se um evento global (FIFA, 2013).

A Copa do Mundo de Futebol é o evento esportivo de maior audiência global. A final da Copa de 2006, na Alemanha, foi assistida por cerca de 715,1 milhões de pessoas. Na África do Sul em 2010 o evento foi transmitido para 245 canais diferentes de 204 países, 177.853 crachás de credenciamento foram impressos, a rede hoteleira atraiu aproximadamente 250 mil hóspedes; foram vendidos 750 mil litros de cerveja nos estádios e 390,6 mil cachorros quentes foram comercializados, cerca de 500 mil estrangeiros visitaram a África do Sul durante o evento (FIFA, 2013). Em sua última edição, realizada em 2014 no Brasil, a final foi vista por mais de 1 bilhão de pessoas, o público total nos estádios foi de 3,4 milhões de pessoas nos 64 jogos realizados, composto de 64% de brasileiros e 34% de estrangeiros. As próximas edições serão realizadas na Rússia e no Qatar, nos anos de 2018 e 2022 respectivamente (FIFA, 2015).

Cabe ressaltar que a FIFA ainda organiza a Copa das Confederações, que desde a edição de 2001 serve como um evento teste para a Copa do Mundo. Assim, os países selecionados, sediam dois eventos de nível mundial. A entidade organiza ainda outro torneio, de menor dimensão, impacto social e econômico, é a Copa do Mundo de Clubes da FIFA, realizada desde 2000, se caracteriza por um curto formato que envolve os clubes campeões de cada confederação mais um representante do país-sede (FIFA, 2013).

Ainda sobre a confederação cabe destacar a Liga dos Campeões da UEFA, torneio de clubes mais rico do planeta, envolve as melhores equipes da Europa, e sua final é disputada em jogo único em sede escolhida previamente. A procura de ingressos do jogo final é muito maior do que o número disponível. A solução adotada pela organização é a realização de um sorteio para que o torcedor tenha direito à

compra (FIFA, 2013). É deste torneio que, frequentemente, surge o melhor jogador do planeta eleito pela FIFA, sendo este laureado com o prêmio Bola de Ouro da FIFA, instituído desde 1991 (FIFA, 2013).

A Copa Libertadores da América é o mais importante torneio da América do Sul, organizado pela Conmenbol, é realizado desde 1960. Até a década de 1980, o evento não tinha grande importância para os clubes brasileiros, que se concentravam mais nas competições nacionais, nos últimos anos, no entanto, vem sendo a taça mais cobiçada na América do Sul (FIFA, 2013).

4.2 O lugar do Brasil: importância, estruturas, eventos e regulamentações

No Brasil o futebol foi introduzido no estado de São Paulo por Charles Miller, quando este retornava de uma viagem da Inglaterra no ano de 1894. O jovem chegou ao país trazendo consigo um livro de regras, duas bolas, dois uniformes, um par de chuteiras e uma bomba de ar, contribuindo para a formação dos primeiros clubes. O segundo responsável pela difusão desse esporte no país é o carioca Oscar Cox, que apresentou o futebol para o Rio de Janeiro em 1897, quando em retorno de uma viagem à Suíça. Cox é um dos fundadores do Fluminense Football Club e foi seu primeiro presidente. Outros estados como Bahia, Maranhão e Minas Gerais também tiveram o futebol introduzido por brasileiros que retornaram da Europa. Isso ocorreu na virada do século XIX para o XX, sendo o futebol um fenômeno em âmbito nacional (GALHARDO; ALMEIDA, 2013). Para DaMatta (1994), o futebol no Brasil no início do século XX era ainda um jogo de elite, praticado principalmente por filhos de industriais que tinham ido à Inglaterra estudar ou fazer negócios.

Para melhor compreender a evolução e a narrativa do futebol no Brasil, o presente trabalho será dividido em cinco fases: (1) amadora e elitista; (2) início do profissionalismo; (3) consolidação e reconhecimento; (4) modernização e (5) global, gerencial e reelitista. Ressalta-se que esta é uma forma didática de expor cronologicamente o futebol brasileiro, é preciso considerar que nenhuma das fases é estanque nem tão pouco excludente, tratam-se de tendências ocorridas em cada

etapa (LEVINE,1982; RODRIGUES, 2006; RODRIGUES; CAETANO, 2009; LEONCINI, 2001).

A primeira fase, denominada fase “amadora e elitista”, compreende o período de 1894 a 1930, caracterizada pela chegada de Charles Miller e sua parceria junto ao São Paulo Athletic Club. O futebol era praticado inicialmente nos colégios de elite, como uma forma de introduzir os costumes europeus à nossa cultura. O esporte foi rapidamente disseminado, acelerado pela divulgação do rádio, seu principal canal propagador, esse foi o meio de comunicação responsável pela adesão ao esporte das mais variadas classes sociais. Vale mencionar que nas fábricas era bastante praticado pelos funcionários em seu período de descanso.

Apesar das instruções trazidas, principalmente da Inglaterra, prevalecia certo amadorismo, notório nos clubes, entretanto, o início do profissionalismo já era anunciado. A partir do ano de 1917 o futebol passou a ser encarado como negócio e, ao menos nos jogos ocorridos entre o eixo Rio-São Paulo, não puderam mais ser assistidos sem pagamento de ingresso. Com o crescente público nos estádios, os dirigentes dos clubes percebem a necessidade de manter e desenvolver um bom espetáculo. Assim, as agremiações iniciam a busca por talentos, passando a aceitar inscrições de atletas originários de classes sociais menos privilegiadas, isto se deve em boa parte à popularidade e competitividade que o futebol havia adquirido. Esses jogadores não tinham como se manter financeiramente, por esse motivo, em uma situação de falso amadorismo, se instaurou o que no meio do futebol era conhecido por “bixo”, situação na qual alguns atletas recebiam salários para jogar (RODRIGUES, 2006).

Esta fase foi marcada por exacerbada característica racista, negros não eram aceitos na seleção brasileira e tampouco na maioria dos clubes. O Clube de Regatas Vasco da Gama, do Rio de Janeiro, tornou-se pioneiro ao permitir jogadores negros no futebol. O time passou a ser notado devido aos resultados demonstrados em campo, podemos destacar o título do Campeonato Carioca de 1926, quando o time do Vasco era formado basicamente por jogadores negros, o que proporcionou mudança de comportamento de outros clubes e contribuiu ainda mais para a difusão do esporte junto ao público de camadas socialmente menos favorecidas.

Neste período o esporte passa a ser percebido como forma de identidade da nação pois, até o início do século XX, não havíamos conseguido verificar algo que pudesse unir o sentimento nacional e as partidas da seleção brasileira de futebol proporcionaram a aproximação de pessoas de todas as classes, sugerindo um elemento de patriotismo no Brasil (GALHARDO; ALMEIDA, 2013).

A fase seguinte, do “início do profissionalismo”, no período compreendido entre os anos de 1930 e 1950 o futebol passa a ser regulamentado profissionalmente, a relação entre clube e jogador se torna regida por meio da legislação social e trabalhista do governo do Presidente Vargas. Alguns clubes resistem à ideia, porém, com o desenvolvimento e a popularização do futebol, fica insustentável o amadorismo, o futebol no Brasil já havia se tornado o esporte da massa.

Em 1941 é registrada a primeira legislação referente a esportes no Brasil, o decreto lei nº 3.199, visando estruturar as principais instituições que regiam o futebol, tais como associações, federações e confederações, disciplinando o relacionamento clube-atleta (RODRIGUES; CAETANO, 2009). Neste período alguns jogadores passam a jogar na Europa, o rompimento entre o amadorismo e o profissionalismo era cada vez mais evidente.

A terceira fase, de “consolidação e reconhecimento”, entre 1950 e 1970, em um mundo pós-guerra, com avanços científicos e econômicos em diversas áreas, o futebol no Brasil se consolidava e chegava a seu auge com a conquista do tricampeonato da Copa do Mundo. Os clubes se estruturavam e profissionais de outras áreas contribuíam neste processo. O futebol arte do Brasil era ovacionado e agora transmitido, também, pela televisão. Craques como Pelé, Garrincha e Vavá, dentre outros, eram exemplos da ginga do futebol brasileiro. Em termos legais, foram elaborados o Código Brasileiro de Futebol e o Código Brasileiro Disciplinar de Futebol. Foi também uma fase marcada pela crescente comercialização de jogadores (RODRIGUES; CAETANO, 2009).

A quarta fase, da “modernização”, entre 1970 e 1993 foi caracterizada pelo aumento e diversificação de recursos financeiros, suas fontes já não vinham mais majoritariamente das arquibancadas. A Copa do Mundo do México de 1970 foi transmitida ao vivo e a cores pela televisão, inaugurando uma nova fonte de receita,

foi ainda lançada a loteria esportiva, gerando ainda mais recursos. Também foi neste período, somado a crise econômica que assolava ao país, que os clubes tiveram os primeiros esforços de marketing e publicidade. Em 1982 passa a ser permitido o uso de publicidade nas camisas dos clubes, bem como placas publicitárias dispostas ao redor do campo e dentro dos estádios (RODRIGUES, 2006).

É necessário destacar o caráter excludente que a modernização trouxe, houve uma diminuição dos campos de futebol de várzea¹ e de espaços vazios para a prática do futebol, recorrentes da crescente urbanização nos grandes centros. Com a redução desses campos a prática se tornou cada vez mais custosa para as classes menos favorecidas. Aumenta neste período a prática de futebol de salão, principalmente nos colégios e clubes que agregavam adolescentes.

Neste período, em 1979, o futebol é desmembrado da relação de esportes da Confederação Brasileira de Desportos (CBD), criando a Confederação Brasileira de Futebol (CBF), que institui primeiro Campeonato Brasileiro de Futebol, com divisões e hierarquia de acesso. No entanto, o órgão reconheceu os títulos da Taça Brasil, existente desde 1959, ainda que as competições tivessem sido realizadas em formato distinto dos padrões a partir de então estabelecidos.

É instituída a lei nº 6.354/76, com a determinação de regras para o passe de jogadores, férias e o estabelecimento de descanso mínimo entre uma partida e outra, exigindo que os atletas passem a trabalhar com carteira assinada, regulamentando a atividade profissional. Destaca-se neste período a criação do Clube dos Treze, uma liga com os maiores clubes do país insatisfeitos com o gerenciamento da CBF, que consegue gerar mudanças administrativas no futebol no país.

A quinta e última fase, denominada “global e gerencial”, ocorre a partir de 1993, com o fim do passe, resultado das leis 8.672/1993, de alcunha Lei Zico e 9.615/1998 conhecida por Lei Pelé, os jogadores deixaram de ser “propriedade” do clube, bem como os clubes passam a ser empresas. A figura do empresário então passa a ser constante nas agremiações, os jogadores têm assim mais autonomia e os clubes mais preocupação em serem eficientes gerencial e financeiramente. Outra

¹ O futebol de várzea é jogado de forma amadora, sem uma estrutura adequada e sem muita organização, também uma gíria para designar algo informal, de baixa qualidade.

importante lei para o futebol, foi a 10.672/2003, a partir da qual fica estabelecido que os clubes são obrigados a preparar e publicar suas demonstrações contábeis, que serão verificadas por auditores independentes, gerando maior transparência nos clubes de futebol (SILVA; CARVALHO, 2006).

Reflexo da estabilização da economia nacional após a instituição da moeda real e da situação econômica mundial, essa fase é caracterizada por contratos entre clubes, jogadores e patrocinadores cada vez maiores, as cifras aumentam a cada ano na comercialização de jogadores, produtos, experiências e marcas. A importância das fontes de receitas geradas pela TV aberta, TV paga e, mais recentemente, da internet e da telefonia móvel, foi ressaltada neste período. O marketing e a gestão do futebol ganham grande destaque.

Como resultado e do pleno desenvolvimento financeiro, também há um crescente abismo entre clubes grandes e pequenos, bem dos salários de jogadores que atuam nesses dois grupos. Segundo a Federação Nacional dos Atletas Profissionais (FENAPAF), em pesquisa realizada em 2012, 82% dos jogadores no país ganham até dois salários mínimos, na outra ponta, apenas 2% ganham acima de 20 salários mínimos.

Sobre a CBF, Santos (2002) aponta que a criação da CBF caracteriza um passo importante na direção da atualização do futebol brasileiro frente ao futebol europeu. A Confederação organiza os campeonatos nacionais das séries A, B, C e D, além da Copa do Brasil, sendo ainda responsável pela direção da Seleção Brasileira de Futebol. Sua sede fica na cidade do Rio de Janeiro.

Nos últimos anos a entidade vem apresentando resultados financeiros expressivos, no Gráfico 2, abaixo, podemos verificar o aumento das receitas nos anos de 2009 a 2012, e o lucro líquido auferido durante este período. Como a FIFA, suas principais receitas advêm de patrocínios e direitos televisivos (BDO, 2013).

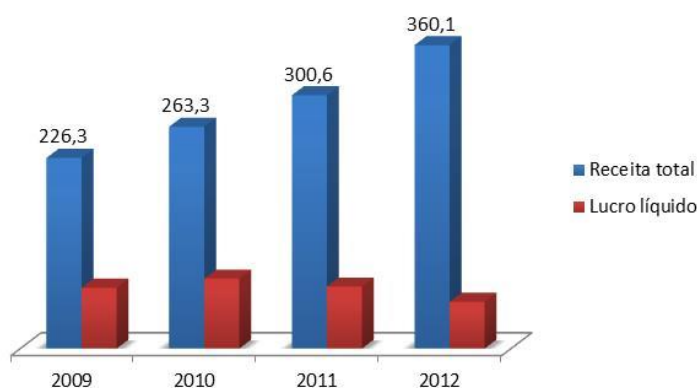


Gráfico 2 – Receita e lucro da CBF (R\$ Milhões)

Fonte: Balanço CBF – Análise BDO (2013).

As federações estaduais dão prosseguimento à atuação da CBF, no início do século tiveram muita relevância, sendo os campeonatos estaduais os mais importantes da época. De igual modo, as federações Paulista e Carioca têm papel fundamental no desenvolvimento do futebol no Brasil, sendo as duas primeiras federações a realizarem partidas interestaduais. A Liga Paulista de Futebol, fundada em 1901, foi a primeira entidade no país a congregar times de futebol e realizou o primeiro campeonato paulista em 1902, sendo percussora da Federação Paulista de Futebol, fundada em 1941 (GALHARDO, ALMEIDA, 2013).

Os campeonatos estaduais do Brasil foram os primeiros torneios realizados no país e ainda hoje são disputados, viveram seu auge no século passado. Os campeonatos paulista e carioca são os mais competitivos e ricos do país. Em alguns estados têm perdido sua relevância ao longo dos anos, principalmente nos que possuem um número grande de clubes na série A do campeonato brasileiro, mas são ainda de grande importância para equipes menores, que estão fora dos campeonatos nacionais. Os campeonatos estaduais mais ricos, ainda contam com excelentes patrocínios que custeiam os eventos, além de valores expressivos de cotas de TV, conseqüentemente, têm possibilidade de oferecerem consideráveis premiações financeiras aos primeiros colocados.

Hoje é discutível a viabilidade dos campeonatos estaduais devido sua baixa atratividade junto ao público em alguns estados e, principalmente, por ocuparem

uma grande fatia do calendário nacional, apesar do apoio da CBF para sua realização.

O campeonato brasileiro de clubes é o mais importante campeonato do país, iniciado em 1971, surgiu de forma tardia em comparação aos campeonatos nacionais europeus, onde muitos possuem mais de um século. No entanto, como anteriormente mencionado, em 1959 já havia um campeonato de nível nacional, a Taça Brasil. Desde 2003, este campeonato possui um formato de pontos corridos, em que o campeão é quem soma mais pontos durante todo o campeonato. Atualmente detém uma boa média de público presente aos estádios, 17.471 pagantes em 2007; 16.992 pagantes em 2008; 17.807 pagantes em 2009; 14.839 pagantes em 2010; 14.976 pagantes em 2011; 13.148 pagantes em 2012 (CBF, 2013).

As cotas de TV, desde 2011, são negociadas individualmente entre o clube e a rede Globo de televisão, anteriormente a negociação era realizada pelo Clube dos Treze, as cotas constituem uma grande fonte financeira para os clubes. Os maiores contratos de cotas de TV para o campeonato brasileiro são das equipes do Corinthians e do Flamengo que no ano de 2012 tinham uma projeção de auferirem R\$ 84 milhões cada (MAIA, 2011).

Os clubes e as federações de futebol ao redor do mundo, passaram por uma série de mudanças estruturais e financeiras. Ao questionarmos um torcedor sobre qual o principal objetivo do seu time, ele certamente responderá que é vencer partidas e conquistar títulos. Para os dirigentes mais antigos as respostas eram similares, no entanto, nos últimos anos essa realidade mudou. Hoje clubes como o Manchester United da Inglaterra, detentores de ações na Bolsa de Valores, denotam a visão dos dirigentes, exaltando o interesse comercial e financeiro, ampliando-se também para a conquista de títulos, mas com objetivo claro de captar recursos. Os clubes futebolísticos são vistos como empresas. (AMORIM FILHO; SILVA, 2012).

Para Amorim Filho e Silva (2012, p. 54) “a nova realidade do futebol mundial requer uma reflexão sobre a lógica do ‘negócio futebol’ para que as medidas de desempenho, que refletem o modelo de gestão, possam ser definidas e monitoradas”. No Brasil, a maioria dos clubes termina o ano no vermelho, entretanto esta realidade vem mudando, ainda que de maneira tímida. O ano de 2012 foi muito

expressivo no quesito lucro para os clubes brasileiros, sete dos principais clubes do país obtiveram resultados positivos. Vale ressaltar que alguns clubes fecharam o ano com lucro devido a uma receita pontual, relativa às reformas de seus estádios, caso do Atlético Paranaense e do Palmeiras. A Ilustração 3 a seguir retrata o balanço dos principais clubes brasileiros de 2009 a 2012.

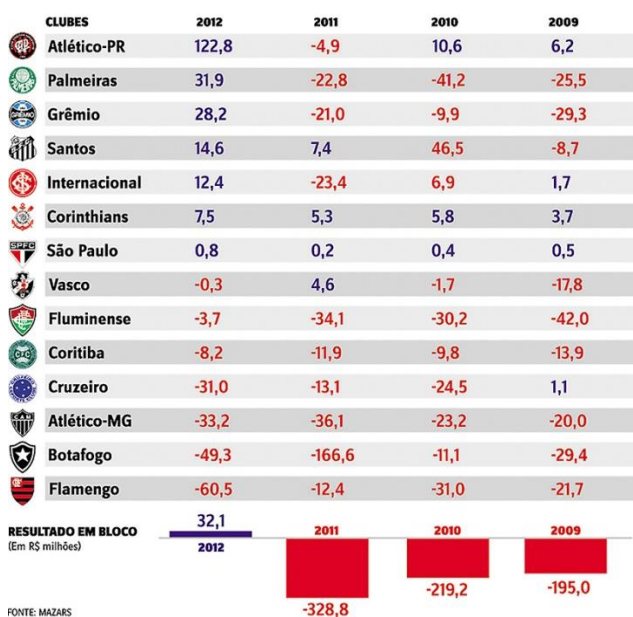


Ilustração 3 – Balanço financeiro dos clubes brasileiros (2009-2012)

Fonte: Portal Lancenet.

As principais receitas das federações advêm dos direitos de TV, patrocínios, licenciamentos e partidas das seleções, nos casos de confederações nacionais. Já nos clubes de futebol, são oriundas das receitas de atletas, bilheterias, sócios torcedores e clube social, além dos direitos de TV, patrocínios e publicidade (BDO, 2013).

O relatório da 6ª edição do estudo sobre as marcas mais valiosas do futebol brasileiro, da BDO RCS Auditores Independentes, analisou a receita de 24 clubes brasileiros, juntos eles totalizaram uma receita de R\$ 3,19 bilhões no ano de 2012, apresentando um crescimento de 38% em relação ao ano anterior. O Corinthians (SP) é o clube que mais faturou, seguido de São Paulo (SP) e Internacional (RS). Em se tratando de valor de marcas, estes 24 clubes valem R\$ 6,06 bilhões (BDO, 2013).

As fontes das receitas dos clubes nos últimos anos foram impulsionadas pelas cotas de TV, hoje, a maior fonte de receitas dos clubes brasileiros, a Ilustração 4, a seguir, demonstra a participação das fontes.

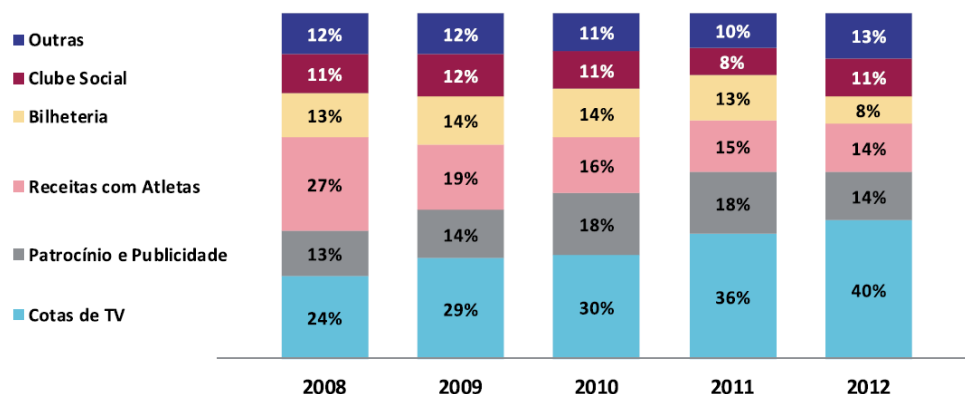


Ilustração 4 – Participação das fontes de receitas – 20 clubes brasileiros.

Fonte: 6º Relatório da BDO RCS Auditores Independentes (BDO, 2013).

As cotas de TV ultrapassaram as receitas com transferências de jogadores que, durante muito tempo, representaram a maior fonte financeira para os clubes, quando tinham forte dependência nas vendas de jogadores para o exterior. No próximo tópico abordaremos com maior profundidade a questão, visto que se trata de fator ocasionador de interferências nas relações interculturais dos países envolvidos.

Em 2012, as receitas dos 100 maiores clubes de futebol no Brasil atingiram R\$ 3,5 bilhões, essas receitas foram provenientes de: direitos de TV, R\$ 1,4 bilhão; transferências, R\$ 513 milhões; patrocínios, R\$ 497 milhões; bilheteria, R\$ 249 milhões; clube social, R\$ 212 milhões e sócios torcedores, R\$ 179 milhões. (SOMOGGI, 2013).

4.3 Transferências de jogadores de futebol

As transferências de jogadores passaram por momentos distintos desde o início da prática do futebol moderno, muitos jogadores mantinham relações de identificação muito fortes com o time, eram torcedores. Com a profissionalização vieram as transferências, no entanto, as referidas ainda eram tímidas, mas nas

últimas décadas do século passado, o mercado de transferências de jogadores se acentuou e os valores aumentaram paulatinamente.

A primeira transferência de um jogador para outro clube via aporte financeiro, aconteceu em 1923, quando o italiano Vírginio Rosetta trocou o Pro Vercelli pela Juventus de Turin, na época o Pro Vercelli entrou na justiça para anular a ação, mas o tribunal deu ganho de causa para Rosetta, abrindo precedentes para os clubes e jogadores realizarem transferências e um processo de profissionalização, que foi se consolidando no mundo ao longo do século XX (FIFA, 2013).

No Brasil, em 1941, o decreto lei 3.199 estabeleceu normas referentes ao futebol. Em 1976, foi promulgada a lei 6.354, conhecida como “lei do passe”, que regulava as relações de trabalho entre os profissionais e os clubes, o passe era um direito dado ao jogador para exercer sua profissão, mas pertencia ao clube que o atleta era vinculado, as agremiações que formavam os jogadores em suas categorias de base eram as detentoras dos passes de jogadores formados, deste modo o jogador não tinha liberdade em escolher outro empregador sem a concessão do clube (PAULA, 2013). No continente europeu, um caso interessante e bastante divulgado mudou as relações de transferências neste mercado, conseqüentemente, em todo o mundo, o do jogador belga Bosman.

Em 1988 Jean Marc Bosman assinou como RC Liège, um clube da segunda divisão belga. No ano de 1990, com o contrato encerrado, o clube pretendia reduzir seu salário no ato da renovação. Indignado, o atleta contatou um clube francês buscando uma transferência, o Liège, argumentando que o USL Durkique não teria condições de cobrir a oferta, ainda que este tenha concordado em pagar o salário. Como se não bastasse, o Liège suspendeu o atleta, o que o proibiu de jogar profissionalmente, o atleta atuou de forma amadora durante o período em que esteve suspenso, mas iniciou um processo contra o clube buscando modificar as relações de transferências na UEFA-FIFA (WESSEL, 2007).

O caso foi ao tribunal e depois de anos, no dia 15 de dezembro de 1995, Bosman obteve um parecer favorável na Corte Europeia, ganhando o direito de jogar na equipe que quisesse. O fato gerou uma jurisprudência, modificando o mercado europeu, mas ao mesmo tempo gerou uma divisão entre os jogadores comunitários e os não comunitários, ou seja, a cidadania europeia define as possibilidades dos jogadores. Por exemplo, um jogador brasileiro que não tem cidadania europeia pode

não ser contratado por um clube europeu se este já estiver com sua cota máxima de jogadores estrangeiros no time, a maioria dos países estabeleceu o número da cota de estrangeiros em cinco, sendo três atuando simultaneamente. Destarte, um jogador brasileiro com dupla cidadania, brasileira e europeia, pode ter melhores oportunidades de negociação no velho continente (WESSEL, 2007).

O caso trouxe ainda mudanças na dinâmica dos campeonatos europeus, os clubes menores têm como objetivo disputar os principais campeonatos e permanecerem no torneio, enquanto os clubes mais ricos, detentores dos melhores jogadores, lutam por títulos, para que seus jogadores permaneçam nos melhores campeonatos. Trata-se de uma vitrine de exposição de atletas, que almejam transferências para clubes mais ricos. O caso gerou grande impulso no desenvolvimento financeiro nas carreiras dos jogadores, que passaram a ser livres para escolherem o clube no qual querem jogar. Isso piora a situação das agremiações, uma vez que têm necessidade de negociações com o jogador, salários estabelecidos legalmente e valores de multas, caso haja rescisão do contrato. Geralmente, quanto mais alto o salário, maior a multa, aumentando o risco no estabelecimento do contrato, fato que não ocorria antes, no entanto, as transferências de jogadores se intensificaram (WESSEL, 2007).

Após as mudanças ocorridas na Europa, no Brasil, em 1998, foi instituída a lei geral sobre os desportos nº 9.615, batizada de Lei Pelé, extinguindo o passe e flexibilizando as relações entre jogadores e clubes. Outro ponto relevante da lei foi a obrigação dos clubes se tornarem empresas, o que foi mal recebido pelos dirigentes da época, antes da lei, os clubes não tinham obrigatoriedade de prestação de contas à sociedade (SILVA; CARVALHO, 2006).

Os jogadores passaram a ter mais estabilidade profissional, pois os clubes passaram a ter que fazer contratos de períodos maiores, objetivando não perderem o investimento realizado, e as cláusulas contratuais proporcionaram, na maioria dos casos, melhores salários. Gerando obrigações contratuais mais extensas, os clubes adotam uma perspectiva de longo prazo na gestão do seu negócio (LEONCINI, 2001).

No contexto das mudanças que a lei trouxe para o futebol brasileiro, Rial (2008) ressalta que:

Uma consequência dessa legislação é a colocação do fator econômico no centro da circulação de jogadores entre países (extinguindo a barreira da origem nacional, que deixa de atuar assim como uma fronteira), com uma grande concentração de talentos nos clubes globais, atualmente situados na União Europeia, que dispõem de maior capital econômico, a ponto de alguns desses clubes terem equipes compostas exclusivamente por jogadores estrangeiros (RIAL, 2008, p. 26)

A lei permitiu maior abertura do mercado, tanto para jogadores como para os clubes, uma espécie de reforma neoliberal do futebol. Neste contexto, o papel do intermediário, mediador da negociação, ganha importância, são os chamados agentes de futebol, cuja atividade foi regulamentada pela FIFA em 2008 (PAULA, 2013). Esses agentes são licenciados diretamente pelas federações nacionais, o Brasil possui 264 agentes licenciados, a Itália é o país com maior número de licenciados, 1.059 agentes (FIFA, 2013). Um dos mais conhecidos agentes de futebol é português, Jorge Mendes, empresário de jogadores como Cristiano Ronaldo, Radamel Falcao, Thiago Silva, Di Maria (JORGE MENDES; GESTIFUTE, 2013).

A FIFA possui um regulamento do estatuto e transferências de jogadores, que teve sua última versão em 2010, são 29 artigos abordando aspectos de registro de jogadores, manutenção de contratos, influência de terceiros, transferências internacionais de atletas menores de idade, compensação por formação e mecanismos de solidariedade, jurisdição e disposições finais (FIFA, 2010).

Para se transferir de uma federação nacional para outra o jogador precisa de um Certificado Internacional de Transferência (CIT), o documento é emitido gratuitamente e em qualquer tempo, jogadores com menos de 12 anos não precisam do CIT. Vale ressaltar que para jogadores com idade abaixo de 18 anos, as transferências internacionais só são permitidas em 3 casos: (1) se os pais do jogador mudarem de residência para o país do novo clube; (2) se ocorrer no espaço da União Europeia, sendo o clube responsável pelos cuidados com educação e residência do atleta, comprovando junto à respectiva federação do jogador o cumprimento das obrigações e (3) se o jogador residir a uma distância de 50 km da fronteira de seu país e sua residência for até 100 km, desta forma o jogador continua morando em casa, e as duas federações nacionais envolvidas devem consentir (FIFA, 2010).

Todas as transferências de jogadores profissionais devem estar conectadas com o sistema online da FIFA, elas ocorrem por meio do Sistema Internacional de Transferências (*Transfer Matching System – TMS*), instituído em 2010, tem por objetivo padronizar, simplificar e dar mais transparência ao processo de transferências de jogadores. O sistema é integrado com as federações nacionais. Todos os pagamentos devem ser introduzidos no sistema, dificultando situações de lavagem de dinheiro (FIFA, 2010).

O TMS cria um CIT eletrônico que substitui o físico, o que gera uma maior eficiência. Também fornece em tempo real, para os clubes e federações, informações referentes a transferências internacionais, que podem ser monitoradas (FIFA, 2010).

4.4 Carreiras no futebol

A carreira futebolística, ao longo dos anos, passou por muitas mudanças, seja pela profissionalização do futebol, pelas leis ou mesmo pela popularidade do esporte, conforme abordado nos tópicos anteriores. Essas mudanças trazem para estes profissionais peculiaridades *sui generis* à sua profissão.

4.4.1 A carreira de jogador de futebol

Os jogadores têm sua profissão regulamentada pela Consolidação das Leis Trabalhistas (CLT) e pela Lei da Previdência Social, sendo o contrato de trabalho o principal vínculo com o clube. Entretanto, os atletas têm algumas peculiaridades que permitem flexibilização nas contratações desses profissionais em relação à algumas normas constantes da CLT, como por exemplo, treinar ou jogar em horários noturnos, sábados, domingos ou feriados e ainda o regime de concentração, em que o atleta se isola do convívio social e passa a coabitar apenas com seus companheiros de time, períodos como este podem durar até três dias antes de grandes jogos. Em pesquisa de Miranda (2005), realizada com jogadores do Rio

Grande do Norte, foi apontado que o pouco convívio com a família e o escasso tempo de lazer são os aspectos mais negativos da profissão.

O estudo de Tavares, Pimenta e Balassiano (2007) teve por objetivo examinar até que ponto a carreira no futebol pode ser entendida como um exemplo de profissão sem fronteiras, pois a modalidade esportiva tem indicado mudanças em alguns valores como fidelidade e amor ao clube e nas relações acentuadas entre jogadores, empresários, torcedores e o clube. A carreira sem fronteiras é entendida neste contexto como detentora de uma relação independente entre o jogador e o clube, além de mobilidade profissional. Os autores revelam que “as carreiras dos jogadores de futebol se aproximam deste novo modelo de carreira, pois verificou-se na carreira dos atletas as características que constituem a identidade da carreira sem fronteira” (TAVARES; PIMENTA; BALASSIANO, 2007, p. 14).

O argumento do “amor à camisa e ao clube” ficou no passado e deve ser analisado sob a ótica de novas demandas do mercado. O fluxo de jogadores para o exterior, principalmente para o continente europeu, devido à centralidade financeira, gerou um cenário que visa um tipo específico de formação de jogadores, aqueles que visam prioritariamente o mercado exterior, a meta profissional destes jogadores é a emigração para outros países, principalmente europeus, em especial Alemanha, Espanha, França, Inglaterra, Itália e Portugal (SOARES; MELO; COSTA; BARTHOLO, 2011).

O mercado brasileiro de jogadores possui, apesar de dados imprecisos, cerca de 10 a 15 mil postos de trabalho, alguns sazonais e muitos são precários. Dos mais de 500 clubes brasileiros filiados à FIFA, um número reduzido, em torno de 20, detém cerca de 90% da predileção dos torcedores, o que ocasiona situação competitiva desfavorável para os jogadores de clubes menores.

No início da temporada de 2004/2005, dos cinco principais mercados para os jogadores: Alemanha, Espanha, França, Inglaterra, Itália, havia pouco mais de uma centena de brasileiros jogando na principal divisão de futebol destes países. O cenário apresentado propicia a intensificação dos fluxos migratórios. O fluxo dos “pés-de-obra”, como denominado por Damo (2005), na maioria dos casos não é para a Meca do futebol, mas sim para países com pouca tradição no esporte. Em 2004, mais de 800 jogadores brasileiros foram jogar no estrangeiro, expatriados para 80

destinos diferentes, países como Albânia, Bolívia, Haiti, Sudão e Vietnã, distribuídos em todos os continentes do globo (DAMO, 2005).

Diante das dificuldades de profissionais vividas por profissionais brasileiros expatriados, o Ministério das Relações Exteriores (MRE) confeccionou, em 2012, uma cartilha de orientações para o trabalho no exterior, o material dá destaque para algumas profissões, dentre elas a de jogador de futebol, abordado no primeiro capítulo. A cartilha aborda os trâmites burocráticos para a transferência, as dificuldades, testes, viagens, custos e o choque cultural, cada seção possui recomendações para melhor resolução do conflito (BRASIL, 2012).

Uma das dificuldades apontadas na cartilha trata da relação com agentes desonestos, que podem tornar crítica a situação do atleta, considerando que estará longe de seu país e, muitas vezes, com pouca idade. Outra dificuldade mencionada diz respeito ao documento contratual, infelizmente, é corriqueiro que jogadores assinem contratos em idiomas estrangeiros sem compreensão correta das cláusulas essenciais, a cartilha recomenda que seja feita uma tradução juramentada para o português. Um outro item aborda a retenção do passaporte do atleta, uma vez que ocorrem casos de atletas que não se adaptam ao país ou ao clube e desejam ir embora, mas tem seus passaportes retidos em uma manobra dos clubes para que os atletas permaneçam até o término dos contratos (BRASIL, 2012).

Outro aspecto importante da cartilha se refere ao choque cultural, o texto alerta que em muitos países as dificuldades não dizem respeito a contratos ou vistos de trabalho, mas sim a adaptação à cultura local. É recomendado ao atleta respeito e submissão aos mais velhos e de grau hierárquico mais elevado, esclarecendo que, ainda que ele esteja jogando bem, é possível que o técnico escale outro jogador em uma partida importante, devido ao tempo e sua história no clube. A cartilha também recomenda que, antes de deixar a terra natal, o jogador leve seus documentos importantes, contatos da família, tenha ao menos conhecimento básico da língua inglesa e visite a embaixada do Brasil em seu país de destino (BRASIL, 2012).

O final da cartilha aborda casos recentes levados às embaixadas brasileiras na Ásia e na Europa. Nota-se que o Itamaraty vem se preocupando mais com países asiáticos, principalmente com clubes menores, embora também possua relatos de situações precárias em países europeus (BRASIL, 2012).

4.4.2 A carreira de técnico de futebol

A lei 8.650/1993 dispõe sobre as relações de trabalho do treinador profissional de futebol, seu segundo artigo descreve que será considerado empregado quando especificamente contratado por clube de futebol ou associação desportiva, com a finalidade de treinar atletas de futebol profissionais ou amadores, ministrando-lhes técnicas e regras de futebol, com o objetivo de assegurar-lhes conhecimentos táticos e técnicos suficientes para a prática desse esporte.

O trabalho de técnico profissional não pode ser exercido por toda pessoa que aprecia o futebol. Ter sido jogador profissional, bem-sucedido na carreira em campo, não é garantia de boa atuação como técnico. Sobre isso, Paz (2009) afirma que:

Não há uma fórmula infalível para o sucesso do técnico, mas, em geral, é preciso que ele seja bem aceito por seus jogadores, o que é mais fácil de acontecer quando ele fala 'a linguagem dos boleiros'. Ter sido jogador pode ajudar, mas não é fundamental (PAZ, 2009, p. 8).

Na percepção de técnicos e jogadores, o sucesso do treinador depende de fatores como motivação, estratégia, técnica e construção de caráter (DUARTE, 2009).

Além de conhecer táticas e técnicas do futebol, é preciso que o técnico seja conhecedor da alma humana para comandar seus jogadores, deve agir como um psicólogo, um administrador de equipes, gestor de conflitos. Em resultados negativos, quase sempre, a culpa é atribuída ao treinador, muitas vezes por conveniência da direção da equipe, pois é mais fácil substituir o técnico do que os jogadores. Em times grandes, sofrer três derrotas seguidas ou uma grande goleada são considerados motivos para a demissão. Entretanto, nos últimos anos este pensamento tem mudado em nosso país (PAZ, 2009).

No Brasil, os técnicos de futebol tiveram um papel secundário em seus times, até a Copa de 1974, quando a Holanda apresentou uma tática revolucionária, chamada de "Laranja Mecânica", foi retomada a discussão sobre a necessidade do futebol brasileiro se organizar melhor, dentro e fora do campo. A partir de então, a figura do técnico passou a ser mais decisiva. Durante as décadas de 1980 e 1990 seguiram na seleção brasileira técnicos com a linha de pensamento dos teóricos,

termo que descreve os profissionais que nunca foram jogadores, como Coutinho e Parreira, *versus* os práticos, como Brandão, Telê, Evaristo, Falcão e Zagallo. Nos últimos anos os técnicos de futebol ganharam o status de estrela pela mídia, passando a identificar os times por seu técnico e não mais por seus craques (SANTOS, 2002).

Tal valorização reflete os altos salários percebidos pelos profissionais. Verificando os salários dos 30 técnicos mais bem pagos em 2012, podemos notar que o do português José Mourinho é o mais alto, com 15,3 milhões de euros por ano. O grupo dos 30 técnicos mais bem pagos é composto de profissionais de 11 nacionalidades, liderado por 7 italianos, seguidos de 5 brasileiros. O técnico brasileiro que mais faturou em 2012 foi Paulo Autuori, quando dirigia a seleção do Qatar, recebendo 3,6 milhões de euros por ano, seguido por Abel Braga, quando este dirigia o Fluminense, percebendo um salário de 3,5 milhões de euros por ano (PLURI ESPECIAL, 2012).

Por diversas vezes os técnicos podem comandar jogadores estrangeiros ou serem estrangeiros em um clube. Isso requer do técnico habilidade para lidar com um ambiente intercultural. Emerson Leão, técnico do Corinthians na ocasião, teve problemas com o jogador argentino Tévez, recém-chegado ao time em 2006, Leão tirou a faixa de capitão do jogador, alegando que ele não se comunicava bem com o grupo devido seu idioma, fato que gerou atrito entre os dois. O atual técnico da seleção brasileira Luís Felipe Scolari, teve problemas ao dirigir o Chelsea da Inglaterra na temporada 2008/2009, uma equipe que possuía muitos jogadores estrangeiros, o grupo de jogadores alegava dificuldade na comunicação e na maneira de treinar do técnico, muitos atribuem a saída do profissional a um grupo de jogadores que queriam que o treinador se retirasse.

5 PERCURSO METODOLÓGICO

O presente tópico tratará de questões relacionadas à natureza da pesquisa, posicionamento paradigmático e sua respectiva ontologia e epistemologia, abordagem metodológica, seu modo de investigação, estratégia da coleta e análise de dados. Para Strauss e Corbin (2008) a metodologia é “uma forma de pensar sobre a realidade social e estudá-la” (p. 17).

As pesquisas acadêmicas podem percorrer diversos caminhos, desde estudos de orientação mais funcionalista, positivistas de cunho mais objetivo, preocupado em mensurar e quantificar a “realidade”, até estudos de cunho mais interpretativo, voltado à compreensão do fenômeno e como ele se manifesta. Essas escolhas são pautadas nas convicções de cada pesquisador, o percurso requer coerência entre ontologia, epistemologia, natureza e estratégia de pesquisa, bem como, está relacionado à indagação de pesquisa, interferindo em sua maneira de investigar.

5.1 Natureza da Pesquisa, métodos e técnicas de análise

A natureza desta pesquisa é qualitativa, do tipo descritiva e exploratória, uma vez que, o tema ainda é pouco observado na literatura acadêmica. Para Denzin e Lincoln (2000) a investigação qualitativa não é um padrão, uma técnica a ser seguida, depende de cada situação, orientação ontológica e epistemológica do pesquisador, a partir da qual a investigação qualitativa é desenhada.

Sabendo do conteúdo da pesquisa qualitativa, a investigação deve seguir princípios para a melhor condução do trabalho. O estudo de Pozzebon, Rodriguez e Petrini (2014) aborda esses princípios dialógicos na pesquisa qualitativa de modo etnográfico, os autores partem do pressuposto que a persuasão é fundamental para esse tipo de estudo e descrevem critérios para que a pesquisa seja convincente por meio da elaboração de uma tabela, reproduzida abaixo:

Quadro 2: Assembling Dialogical Principles

Aspects of interpretation	Dialogical principle	Sources of inspiration
Interaction with empirical material	Authenticity Was the researcher there?	Criteria from ethnographical research (Golden-Biddle & Locke, 1993)
Building sound interpretation	Plausibility Does the history make sense?	Criteria from ethnographical research (Golden-Biddle & Locke, 1993)
Engaging with a critical interpretation	Criticality Does the text activate readers to re-examine assumptions that underlie their work? Does the text include the possibility of criticizing the existing social conditions and the distribution of power?	Criteria from critical research (Alvesson & Skoldberg, 2000; Hardi et al., 2001; Scherer, 2009)
Reflecting on text production and language use	Reflexivity Does the author reveal his or her personal role and his or her selection of the voices or actors represented in the text? Does the text reveal personal details about the researcher (self-revealing writing), interlacing "actual" and confessional content?	Criteria from confessional research (Schultze 2000)
Being creative and evocative through the features of the text (added, optional)	Artfulness Does the author mobilize creativity, art, culture to express, craft his or her ideas?	Criteria from post-modern research (Czarniawaska, 1999)

Fonte: POZZEBON; RODRIGUES; PETRINI (2014, p. 304).

Os autores, com base em Golden-Biddle e Locke (1993) dizem que os textos seguem cinco critérios: autenticidade; criatividade; criticidade; plausibilidade e reflexividade, conforme observamos acima. Há uma correspondência entre Golden-Biddle e Locke (1993) e as interpretações propostas por Alvesson e Skoldberg (2000), a autenticidade do estudo depende da experiência de campo verossímil, com o pesquisador *in loco*. A criatividade, segundo Czarnawaska (1999), interfere no modo como o leitor compreende o texto, ou seja, por meio da sensibilidade artística do autor em descrever sua pesquisa de maneira instigante, permitindo que os leitores realizem inferências em textos vivos, não convencionais (POZZEBON; RODRIGUEZ; PETRINI, 2014).

A criticidade sustenta a capacidade texto de estimular seus leitores, de maneira que possam considerar as informações apresentadas como verdadeiras, implicando na capacidade de propor uma compreensão de nós e dos outros, estabelecendo novas formas de pensar. A plausibilidade se refere a capacidade do texto em se conectar com a visão do leitor, envolver o público no tema, conferindo sentido à história (POZZEBON; RODRIGUEZ; PETRINI, 2014).

Conforme Schultze (2000), a reflexibilidade propõe duas dimensões à pesquisa: a escrita auto reveladora e o entrelaçamento de material etnográfico real e conteúdo confessional, moldando os resultados da pesquisa.

Nos estudos organizacionais a legitimidade da pesquisa qualitativa envolve o fenômeno da aproximação de cunho interpretativo nas relações, estudando versões e fatos do cotidiano a fim de interpretar os significados conferidos pelos pesquisados (MORGAN; SMIRCICH, 1980; VAN MAANEN, 1979; DENZIN; LINCOLN, 2000).

Ontologicamente, este trabalho parte de uma perspectiva interpretativa, pautada no relativismo, em que a realidade é construída socialmente e localmente, as atitudes humanas são pautadas em noções subjetivas, adquiridas por sua visão, formação e experiência de vida, uma abordagem decorrente da construção social da realidade (BERGER; LUCKMANN, 2004).

O interpretativismo se refere ao processo complexo pelo qual os envolvidos na pesquisa interpretam suas ações e a dos outros com quem interagem. Para compreensão de uma ação social, é preciso entender o significado que a constitui, pois a ação humana é repleta de significados (SCHWANDT, 2006).

Epistemologicamente, o presente trabalho parte do pressuposto que os resultados são interpretados e reinterpretados, considera que a realidade é relativa ao pesquisador e a visão de mundo dos envolvidos no processo. A pesquisa se posiciona com a adoção do paradigma interpretativo, buscando compreender as interações interculturais de jogadores e técnicos de futebol em sua atuação.

Quanto às técnicas de coleta de dados, foram utilizadas entrevistas semiestruturadas. Os roteiros semiestruturados, foram produzidos a partir de tópicos apontados pela literatura do tema estudado em consonância com os objetivos propostos, permitidas adaptações de acordo com as necessidades da pesquisa e com as informações colhidas junto aos profissionais pesquisados. Foram utilizados

dois formulários: um para os jogadores e outro para técnicos, preparadores físicos e goleiros.

As entrevistas foram transcritas, como mencionado anteriormente, a partir de seu conteúdo, análises foram produzidas. Para Bardin (1977), a análise de conteúdo é “um conjunto de instrumentos metodológicos cada vez mais subtis em constante aperfeiçoamento, que se aplicam a discursos (conteúdos e continentes) extremamente diversificados” (BARDIN, 1977, p. 9).

Bardin (1977) postula que a realização da análise de conteúdo possui algumas etapas, a autora enumera cinco: organização da análise; codificação; categorização; inferência e tratamento informático. A pré-análise abrange a organização inicial dos dados, leitura superficial, escolha dos documentos e preparação do material. No presente estudo a pré-análise compreendeu todo o período, desde a realização da primeira entrevista até a transcrição da última. Para as transcrições foi utilizada a ferramenta do *software* de análise qualitativa Atlas TI.

A codificação compreende “o processo pelo qual os dados brutos são transformados sistematicamente e agregados em unidades, as quais permitem uma descrição exata das características pertinentes do conteúdo” (BARDIN, 1977, p. 103-104). O objetivo da codificação é a descoberta de núcleos de sentido, a partir de critérios estabelecidos anteriormente é possível categorizar as unidades em um conjunto de elementos que as diferenciam e reagrupam por analogias (BARDIN, 1977).

Franco (2005) afirma que existem dois caminhos na criação das categorias: *a priori* e *a posteriori*. No primeiro as categorias são determinadas previamente, no segundo, as categorias surgem das falas. No presente trabalho as categorias foram criadas *a posteriori*. A inferência é o que pode incidir na interpretação das informações, feitas por meio de polos de análise. As análises e o tratamento dos dados codificados são nomeados de tratamento informático, ou seja, a busca pela interpretação e reflexão acerca dos achados (BARDIN, 1977).

No Quadro 3, a seguir, é descrito resumidamente o delineamento da pesquisa e as escolhas metodológicas indicadas para a realização do trabalho.

Quadro 3: Resumo do delineamento da pesquisa e as escolhas metodológicas

Componente	Exposição
Questão da pesquisa	Como ocorre a vivência e adaptação intercultural no futebol, a partir da percepção de jogadores, técnicos e preparadores brasileiros? E como esta opção de carreira afeta a sua vida pessoal e profissional?
Objetivo geral	Investigar a vivência e adaptação entre jogadores e técnicos de futebol em contextos interculturais e como esta opção de carreira afeta sua vida pessoal e profissional.
Objetivos específicos	<ul style="list-style-type: none">• Analisar os contextos sociais e laborais vividos por estes profissionais e suas implicações;• Identificar e analisar os motivos que levam os profissionais da bola à morar no estrangeiro;• Descrever as percepções de jogadores e técnicos quanto ao seu trabalho, sua rotina e sua interação em um país estrangeiro;• Identificar possíveis diferenças de adaptação cultural ou choques vivenciados, bem como da organização ou clube a que esteve ou está ligado;• Identificar o processo de influência da cultura estrangeira na vida destes profissionais, bem como de sua família.
Visão paradigmática	Interpretativista.
Natureza da pesquisa	Qualitativa.
Coleta de dados	Entrevista com roteiro semiestruturado.
Análise dos dados	Realização da análise de conteúdo.
Software de apoio	Atlas ti.

Fonte: Elaborado pelo autor.

5.2 Procedimentos de construção do corpus de pesquisa

O roteiro semiestruturado para os jogadores continha 30 questões e o para os demais profissionais 31 questões. Ambos abordavam aspectos como:

- Experiências anteriores e avaliação;
- Expectativa da chegada;
- Negociação com a família;
- Adaptação ao clube;
- Instalação no novo país;
- Recepção dos companheiros;
- Rotina familiar;

- Rotina no trabalho;
- Aspectos e diferenças culturais;
- Eventos marcantes;
- Religião, racismo, xenofobia, clima e lazer;
- Diferenças de atuação como jogador ou técnico;
- Avaliação da experiência, sugestões e planos futuros.

O segundo roteiro apresenta maior interesse na relação estabelecida entre os técnicos e preparadores e seus comandados.

Foram entrevistados profissionais de clubes de futebol brasileiros, atuando ou que atuaram no exterior. Totalizando 20 jogadores, sendo 10 no Brasil e 10 no exterior; 12 técnicos, 8 no Brasil e 4 no exterior; 4 preparadores físicos, 2 no Brasil e 2 no exterior; e 2 preparadores de goleiros, um no Brasil e outro no exterior. Foi preocupação da pesquisa, entrevistar jogadores de várias divisões do futebol, contanto que sua passagem fora do país tivesse ocorrido em um período mínimo de seis meses.

As entrevistas foram realizadas no período entre março de 2014 e junho de 2015, ocorreram no Brasil, Bélgica, Espanha, França e Portugal, com duração aproximada de 40 minutos com os jogadores e uma hora com técnicos, preparadores físicos e de goleiros. Ocorreram em diversos locais, tais como: salas de imprensa, centros de treinamento, hotéis, restaurantes, padarias, rodoviárias e aeroportos. Foram gravadas e posteriormente transcritas para análise.

Em algumas ocasiões o roteiro foi adaptado durante a entrevista, por considerar que as respostas dos entrevistados contemplavam temas distintos. É pertinente comentar que os jogadores apresentaram maiores dificuldades em relatar suas experiências, como também de mencionar as dificuldades, ressaltando apenas as facilidades, enquanto técnicos e preparadores expuseram ambos aspectos de forma equilibrada.

Após a elaboração do roteiro e definição dos sujeitos da pesquisa, a etapa que seguiu foi a pesquisa em campo. O primeiro procedimento foi o contato com a Federação Paulista de Futebol a fim da obtenção dados de candidatos para a realização das entrevistas, o profissional responsável pelos registros informou que,

como se tratava de um processo era burocrático e moroso, sugeriu o portal eletrônico Grande Área, que publica uma relação de profissionais do futebol, como jogadores, técnicos e preparadores físicos, dentre outros.

O *site* foi de grande valia, possui um número considerável de profissionais e apesar de uma parte não ter contato algum, muitos deles exibiam seus números de telefone, *whatsapp*, *facebook*, *site* e *e-mail*, o mais comum foi *e-mail*. Diante dos contatos, o procedimento seguinte foi a busca de profissionais que possuíam experiência fora do país.

A primeira entrevista foi realizada com o goleiro Wilson Júnior, do São Bernardo, no centro de treinamento, a partir desta entrevista foram estabelecidas outras relações com os jogadores. As redes sociais foram fundamentais para o agendamento das entrevistas, porém, a comunicação mais efetiva foi realizada pelos e-mails indicados por entrevistados, foram trocadas aproximadamente cento e vinte mensagens.

O evento *Business Futebol Clube* ocorrido em São Paulo contou com a presença de presidentes e ex-presidentes de diversos clubes, jornalistas, jogadores e ex-jogadores de futebol, propiciando o estabelecimento de contatos. Destacamos ex-presidente do Sport Club Internacional, Fernando Carvalho, que durante o intervalo do evento, agendou por telefone duas entrevistas com jogadores do Inter por intermédio do assessor de comunicação do clube, ambas as entrevistas foram realizadas na cidade de Porto Alegre, no Rio Grande do Sul.

Foi assim realizado o método bola de neve, bastante utilizado para seleção de participantes de pesquisa, visto a dificuldade de acesso e a conveniência que este método propicia.

Na ocasião da partida para a Europa possuíamos apenas três contatos, dois jogadores e um técnico. A partir de suas entrevistas, outros contatos surgiram. Realizamos viagens para realização das entrevistas agendadas e nestas ocasiões, novos contatos puderam também entrevistados, ainda que sem agendamento prévio.

No Futebol Club Barcelona havia um forte esquema de segurança para proteção dos jogadores, o que dificultou o acesso. Apesar de inicialmente planejadas entrevistas com profissionais do futebol de campo, diante da

possibilidade de entrevistar os jogadores brasileiros do time de futebol de salão do Barcelona, não hesitamos. O plantel é composto por quatorze jogadores, sendo metade deles brasileiros, entrevistamos os sete jogadores. Os encontros ocorreram na sala de imprensa do clube ou em seu centro de treinamento. Após a realização das partidas, é comum que os jogadores de futebol de salão se aproximem da plateia para agradecer sua torcida, foi a oportunidade que tivemos de apresentar a pesquisa e solicitar uma entrevista, que por intermédio do jogador Wilde foi avaliada e permitida pelo assessor. Este jogador foi o primeiro profissional do time disposto a contribuir para a produção desta pesquisa. As entrevistas no referido clube foram realizadas em aproximadamente vinte dias.

5.3 Caracterização da atuação dos participantes

Os quadros 4, 5, 6 e 7, a seguir, demonstram as passagens internacionais dos entrevistados em seus respectivos países, a identificação foi codificada para melhor caracterizar o entrevistado, utilizou-se J significando jogador, T técnico, P preparadores, B atuando no Brasil e E atuando no exterior, seguido da numeração da entrevista.

Quadro 4 – Trajetória internacional dos jogadores

Identificação	Clube atual	Passagens em clubes estrangeiros	País do clube estrangeiro
JB1 (Goleiro) 38 anos	São Bernardo (SP)	Ferro Carril Naval Inter Baku	Argentina (2000-01) Portugal (2005-08) Azerbaijão (2008-10)
JB2 (meia) 28 anos	Portuguesa (SP)	Daegu FC Tianjin Teda	Coréia do Sul (2012) China (2013)
JB3 (atacante) 35 anos	Batatais (SP)	Vitória Guimarães Felgueiras Sandinenses Hapoel Sheva Pohang Steelers Incheon United Chunnam Dragons Daegu FC Daejeon Citizen	Portugal (1997-98) Portugal (1998-99) Portugal (1999-00) Israel (2003) Coréia do Sul (2005) Coréia do Sul (2005-06) Coréia do Sul (2006) Coréia do Sul (2007) Coréia do Sul (2008)
JB4 (meia) 32 anos	Internacional (RS) (atuou pela seleção brasileira)	Spartak Moscou Al-Gharafa	Rússia (2009-11) Qatar (2012-13)
JB5 (zagueiro) 35 anos	Internacional (RS) (atuou pela seleção brasileira)	Bayer Leverkusen Roma	Alemanha (2002-07) Itália (2007-2012)
JB6 (atacante) 37 anos	Operário (MT) (atuou pela seleção de Guiné Equatorial)	Benfica Marítimo Al-Ittifaq	Portugal (2001-03) Portugal (2004) Arábia Saudita (2006-07)
JB7 (lateral-esquerdo) 25 anos	Taubaté (SP)	Vecindário Rayo Majadahonda	Espanha (2011-12) Espanha (2012-13)
JE1 (zagueiro) 21 anos	Vila Flor	Atlas Puebla Trofense Vila Flor	México (2011) México (2012) Portugal (2013) Portugal (2013-)
JB8 (goleiro) 29 anos	São Caetano (SP)	Udinese	Itália (2007-09)
JB9 (atacante) 21 anos	Red Bull Brasil (SP)	Gandzasar Ventforet Kofu	Arménia (2013) Japão (2013)
JE2	Ethnikos	Ethnikos Achna	Chipre (2014-)

(atacante) 26 anos	Achna		
JE3 (pivô) 33 anos	Barcelona Futsal (atuou pela seleção brasileira)	Navarra Murcia Barcelona	Espanha (2003-05) Espanha (2005-10) Espanha (2010-)
JE4 (pivô) 24 anos	Barcelona Futsal (atuou pela seleção brasileira)	Qatarinense MFK Tyumen Barcelona	Portugal (2010-11) Rússia (2011-14) Espanha (2014-)
JE5 (ala) 25 anos	Barcelona Futsal (atuou pela seleção brasileira)	Barcelona	Espanha (2014-)
JE6 (ala) 33 anos	Barcelona Futsal (atuou pela seleção brasileira)	Celta de Vigo Barcelona	Espanha (2006-07) Espanha (2009-)
JE7 (ala) 34 anos	Barcelona Futsal (atuou pela seleção brasileira)	Inter Movistar Barcelona	Espanha (2004-11) Espanha (2011-)
JE8 (ala) 24 anos	Barcelona Futsal (atuou pela seleção brasileira)	Inter Movistar Barcelona	Espanha (2011-14) Espanha (2014-)
JE9 (ala) 35 anos	Barcelona Futsal (atuou pela seleção Italiana)	Móstoles Luparense Barcelona	Espanha (2001-02/06-08) Itália (2005-06) Espanha (2009-)
JB10 (atacante) 37 anos	Cabofriense (RJ)	Villa Española Nacional	Uruguai (1998-99) Portugal (2000-01)
JE10 (meia) 32 anos	SV Lippstadt 08	Westfalia Rhynern Rw Ahlen Wehen Wiesbaden SC Bonner Assyriska FF SV Lippstadt 08	Alemanha (2006-07) Alemanha (2007-09) Alemanha (2009-10) Alemanha (2010-11) Suécia (2011-14) Alemanha (2014-)

Fonte: elaborado pelo autor.

Quadro 5 – trajetória internacional dos técnicos

Identificação	Clube atual	Passagens em clubes estrangeiros	País do clube estrangeiro
TB1	Portuguesa (SP)	Como jogador: Sporting Central Español Cesena Sampdoria Kashiwa Reysol San Lorenzo Kyoto Sanga Como técnico: Al-Arabi Al-Gharafa	Portugal (1988-90) Uruguai (1990) Itália (1990-91) Itália (1991-92) Japão (1995) Argentina (1995-97) Japão (1998-2000) Qatar (2011-12) Qatar (2012)
TB2	Atlético (GO)	Sel. Arábia Saudita Al-Nasr	Arábia Saudita (2007-08) Emirados Árabes (2010)
TE1	Buriram United	Al Wahda Gyeongnam Al-Shahaniya Buriram United	Emir. Árabes (2006-08) Coréia do Sul (2008-10) Qatar (2014) Tailândia (2014-)
TE2	Al-Shabab	Como jogador: Vitória Guimarães Estrela Amadora Belenenses Como técnico: Vissel Kobe Al-Gharafa Al-Jazira Al-Shabab	Portugal (1987-1992) Portugal (1992-1994) Portugal (1995) Japão (2009) Qatar (2009-10) Emirados Árabes (2012) Emirados Árabes (2014-)
TE3	Al-Gharafa	Al-Shabab Al-Hilal Sel. Arábia Saudita Al-Gharafa Al-Rayyan Sel. Líbia Al-Ittihad Al-Shabab Al-Gharafa	Emir. Árabes (1988-90) Arábia Saudita (2004-05) Arábia Saudita (2005-07) Qatar (2007-09) Qatar (2009-10) Líbia (2010-2012) Líbia (2010-2012) Emir. Árabes (2012-14) Qatar (2014-)
TE4	Royal Racing	Como jogador: Caravaca Bullense Yeclano Beijing Guoan Ciudad de Murcia Como técnico: Ciudad de Murcia	Espanha (1991-95) Espanha (1991-97) Espanha (1997-98) China (1998) Espanha (1998-2001) Espanha (2003-07)

		Ciudad de Lorquí Zamora Batavia Union Pro Duta Royal Racing	Espanha (2007-09) Espanha (2010) Indonésia (2010-11) Indonésia (2011-13) Bélgica (2014-)
TB3	Panahyba (PI)	Daejeon Citizen	Coréia do Sul (2005)
TB4	Sem clube	Al-Ain Al-Whada	Emirados Árabes (2007) Emirados Árabes (2010)
TB5	Icasa (CE)	Como jogador: Mérida Osasuña Elche Al-Raed	Espanha (1999-00) Espanha (2000-01) Espanha (2001-03) Arábia Saudita (2008-09)
TB6	Sem clube	Como jogador: Hércules Como técnico: Libolo Petróleos Kwanda	Espanha (1987) Angola (2006) Angola (2007-09)
TB7	Rio Branco (SP)	Como jogador: Sanyo Denky Tonan Como técnico: Maebashi Ikue Thinzy Gakuin Seyryo Gakuin Hokuetsu Gakuin Albirex Niigata	Japão (1991-93) Japão (1994) Japão (1995-2001) Japão (2002) Japão (2002-2003) Japão (2004) Japão (2005)
TB8	Ceará (CE)	Al-Nassr Gamba Osaka	Arábia Saudita (2004-05) Japão (2012-13)

Fonte: elaborado pelo autor.

Quadro 6 – trajetória internacional dos preparadores físicos

Identificação	Clube atual	Passagens em clubes estrangeiros	País do clube estrangeiro
PE1	Al-Shorta	Al-Shorta	(2013-)
PB1	Sem clube	Sporting Cristal Pae Kalamata Apollon Kalamarias	Peru (1996) Grécia (1999-00) Grécia (2002-05)
PB2	Sem clube	Qatar Sports Sel. Qatar Qatar Sports Yokohama Shangai Shenhua Shimizu	Qatar (2014) Qatar (2011) Qatar (2008-09) Japão (2001-03) China (1998-99) Japão (1990)
PE2	Pohang Steelers	Pohang Steelers Verdy Kawasaki Chunnam Dragons Vissel Kobe Urawa Reds Sapporo Seleção Japão Yomiuri Verdy Louletano Sel. Arábia Saudita	Coréia do Sul (2012-) Japão (2006) Coréia do Sul (2006) Japão (2003) Japão (2001-02) Japão (1999) Japão (1995-98) Japão (1992-1994) Portugal (1990-91) Ara. Saudita (1979-82)

Fonte: elaborado pelo autor.

Quadro 7 – Trajetória internacional dos preparadores de goleiros

Identificação	Clube atual	Passagens em clubes estrangeiros	País do clube estrangeiro
PGE1	Al-Shorta	Al-Shorta Gyeongnam	Iraque (2013-) Coréia do Sul (2007)
PGB2	Sem clube	Al Hilal Al Ahly Sel. Arábia Saudita Al Ahli	Arábia Saudita (2010) Qatar (2007) Ará. Saudita (2006-07) Ará. Saudita (2004-06)

Fonte: elaborado pelo autor.

Tabela 2 – Síntese geográfica das atuações

Localidade	Jogadores	Técnicos	Preparadores
América	3	1	2
Europa	19	4	2
Ásia (sem Oriente Médio)	4	8	4
Oriente Médio	3	8	3
África	0	1	0

Fonte: elaborado pelo autor.

Ainda que a síntese geográfica não expresse a diversidade das culturas existentes, a tabela dá uma ideia da variedade de atuações vividas pelos

pesquisados. Neste caso não foram consideradas repetições em um mesmo espaço geográfico mesmo que o entrevistado tenha exercido contratos vários em diferentes momentos.

Nota-se uma grande polaridade de jogadores na Europa, essa distribuição maior neste continente também foi devido à oportunidade de pegar vários jogadores do mesmo time, como também o fato do autor morar um período do doutorado na Espanha.

Apesar das indicações metodológicas, pesquisar a vivência intercultural de um grupo é uma leitura realizada a partir da leitura do entrevistado. Concluída a exposição da metodologia e do perfil dos participantes, seguimos ao próximo capítulo com a apresentação e a análise dos resultados.

6. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Este capítulo compreende a apresentação e análise dos resultados. Os dados foram dispostos e tratados por meio da análise de conteúdo, conforme exposto no capítulo da metodologia. Para melhor atender o objetivo proposto, foi feita uma análise por meio da análise categorial, que incide no desmembramento do texto das entrevistas em categorias agrupadas antologicamente. Esta opção se deu pelo fato que este método tem respaldo quando se quer analisar questões como atitudes, valores e opiniões.

6.1 Definição de Categorias

As categorias iniciais surgiram, durante a primeira e segunda leitura, após a limpeza e adequação das categorias no *software*. O texto foi analisado parágrafo por parágrafo, onde surgiram palavras-chaves foram escolhidas, depois foi feito um resumo de cada parágrafo para uma primeira categorização. Essas primeiras categorias foram juntadas em função do tema e resultou nas categorias iniciais, em que foram elencadas 92 categorias iniciais, após aprofundamento da leitura, essas categorias também se juntaram e foram definidas 29 categorias intermediárias, que serão exploradas ao longo do capítulo. As categorias foram nomeadas com base no referencial teórico pesquisado. As categorias intermediárias também foram juntadas e as categorias finais foram agrupadas em 6 campos, descritos a seguir. Sendo assim, as categorias foram criadas *a posteriori*.

I) Aspectos Motivações: São os aspectos motivacionais que abrangem as razões, bem como, as circunstâncias que levam os profissionais do futebol a deixarem sua terra natal para viverem em outros países.

II) Aspectos Culturais: Discorrem sobre as dinâmicas das interações interculturais, bem como, aspectos culturais nos ambientes profissionais, sociais e pessoais. Fatores como clima, culinária, idioma, preconceito e religião também são abordados.

III) Dinâmicas do mundo do trabalho: As dinâmicas se referem aos processos, metodologias e cotidiano nas organizações esportivas, local no qual a pluralidade cultural nas relações de trabalho afeta diretamente o desempenho, bem como as expectativas, negociações e planos futuros.

IV) Família e Qualidade de Vida: O núcleo familiar é extremamente importante para a qualidade de vida dos profissionais que vivem em outros países, aspectos como escola dos filhos, hobbies e a qualidade de vida no exterior são alguns temas deste tópico.

V) Processo de adaptação e avaliação da experiência vivida: Este item buscará compreender o processo de adaptação dos profissionais. Seus pontos de apoio, companheiros brasileiros, dificuldades encontradas, o processo logístico, bem como sua evolução e avaliação da experiência vivida.

VI) Aspectos da Repatriação: Diz respeito a volta para casa, o choque cultural reverso que, principalmente após a primeira experiência, gera situações adversas, muitas vezes os profissionais e as famílias encontram dificuldades na readaptação. A maioria dos entrevistados não se preocupa com o retorno, por julgarem algo natural. Também serão abordadas as recomendações dos profissionais pesquisados.

6.2 Aspectos Motivacionais

a) Aspecto financeiro

Os atletas saem do país em busca de melhores oportunidades financeiras, essa perspectiva é ressaltada na fala dos entrevistados. Como os contratos são de

curto e médio prazo, esses profissionais ficam expostos à grande instabilidade. Os comentários a seguir descrevem essa realidade:

A parte financeira, primeiro que é o que te chama atenção em primeiro lugar. O lado financeiro tem um lado que adianta bastante, e te ajuda, vai te ajudar lá na frente, né? A você de repente encurtar a carreira. Então você tem que tomar um rumo diferente, financeiramente você vai estar protegido, esse é um lado, e até porque não é uma situação que aparece o tempo todo, então, quando aparece não é bom você desaproveitar (*sic!*) isso, né? (TB1).

Benefícios sempre têm. Porque nenhum atleta vai sair do Brasil, para estar fora ganhando (*sic!*) a mesma coisa ou menos que no Brasil (JB3).

Percebemos nos relatos acima em consonância com Rial (2006), quando diz que a mobilidade no futebol é uma passagem, trabalho necessário, sacrifício, para que possa levar o atleta a ser recompensado com prestígio profissional e financeiro.

Embora tenham pesquisado outro público os estudos de Richardson e Marlon (2005) afirmam que os incentivos financeiros não eram tão decisivos e os elencaram em quinto lugar dentre os principais motivos para a auto-expatriação. Bem como os dados da pesquisa de Stahl, Miller e Tung (2002), em que o fator monetário recebeu apenas 50% das indicações de seus entrevistados, ficando na posição de número seis como principal motivador.

Os ganhos financeiros funcionam como recurso para que os profissionais se adaptem da melhor forma. Em um dos depoimentos, o atleta evidencia a remuneração e a valorização do profissional fora do Brasil:

...vai lá pra fora, tem um lado financeiro que pesa muito nessa adaptação, a gente não pode fugir dessa realidade, o que você ganha lá você não vai ganhar aqui no Brasil. Lá é muito mais, então, querendo ou não, isso te faz pensar em largar, eu preciso disso, eu tenho que me adaptar, então isso faz com que você de alguma maneira se vire, principalmente, esses lugares assim... vão (*sic!*) bastante jogadores que não têm um mercado tão grande aqui no Brasil (JB2).

Neste ponto, é oportuno recordar a característica levantada por Tavares, Pimenta e Blassiano (2007) que afirmam ser a relação entre a instituição e o indivíduo baseada em natureza financeira e utilitária, passando o jogador a atuar em

diversos clubes, em busca de algum que traga melhores benefícios. Pode-se dizer que esse tipo de profissional, leva o futebol mais como uma profissão, do que como uma carreira que depende de habilidade e talentos específicos, descaracterizando-os dos grandes ícones do futebol-arte.

No entanto, há profissionais que dão menos valor à parte financeira visando priorizar seu desenvolvimento e obter melhor exposição midiática. Provavelmente esses atletas acreditam no seu potencial e evolução. Isso ocorre quando o atleta tem inúmeras opções e um bom mercado:

Esse clube, para jogar não tem melhor, eu cheguei no auge, mas a Rússia paga muito dinheiro, é o lugar que mais paga dinheiro, então não sei se eu iria, o FG (nome do companheiro), que é o meu amigo, [...] jogou lá e ele fala que quer voltar lá para ganhar dinheiro. E eu não sei se eu... para mim custou adaptar aqui na Espanha, tu imaginas na Rússia! Eu já tive proposta de ir para Rússia, quando eu vim para o Barça, era mais dinheiro do que aqui, eu não fui (JE5).

Eu estava decidido que ia dar esse passo pra Europa, surgiu coisas da própria Espanha aqui mesmo e da Itália, estava mais para ir pra Itália, já tinham surgido coisas mais ou menos boas da Itália, é que na última hora surgiu o Inter. Estava meio que conversando, não tinha nada certo ainda, e surgiu o Inter e é um time que está muito bem, um dos times mais tradicionais aqui da Espanha, mais tradicional, e eu falei: vou decidir. Foi a melhor escolha que eu fiz (JE7).

Os relatos acima são consonantes aos achados de Tavares, Pimenta e Blassiano (2007) que falam que, além da questão financeira, o jogador de futebol escolhe o clube com maior evidência.

Por se tratar de uma atividade instável, a família desempenha papel crucial para a carreira desses profissionais, entendendo que a oportunidade financeira é importante:

Foi um contrato bem vantajoso financeiramente e a família sabia que era uma boa chance nessa insegura profissão ganhar um bom dinheiro (TB6).

Como mencionado, a carreira não oferece estabilidade e segurança, uma das preocupações desses profissionais é se, de fato, os clubes cumprirão os acordos estabelecidos em contrato. Essa aflição atinge contratados dentro e fora do país, entretanto é uma característica acentuada em países estrangeiros:

Para o Azerbaijão joguei de uma maneira preocupada, era um país que estava começando no futebol e realmente eu fui por causa do lado financeiro. Eu não conhecia a cultura do país, realmente fui. Eu falei com um brasileiro por telefone, ele falou: “não, pode vir, que aqui os caras pagam mesmo, fica tranquilo” (JB1).

Porque o dinheiro é bom, o dinheiro aqui é muito bom (Irake), não dá para reclamar, cara. O que eu ganho aqui no mês, eu tenho que trabalhar três meses no Brasil, quatro meses [...] se recebesse no Brasil. Aqui não, se ele assinou o contrato, o cara te dá a tua luva, te dá metade do contrato na mão e te dá um mês, e durante o restante do mês, o cara vai te dando o salário (PGE1).

A questão do salário em dia, isso aí é uma coisa que todos nós buscamos, acho que o salário é fundamental. Quando você trabalha e não recebe, é ruim, trabalhar e não receber, longe de casa, é pior ainda, né? Então, a parte do salário já te dá uma tranquilidade, no sentido de você saber que você está trabalhando e está podendo deixar um conforto para a sua família lá no Brasil que está longe, suas contas estarem sendo pagas...isso te dá uma segurança, né? Isso te dá um ânimo para você continuar trabalhando (PE1).

Então a questão financeira, que é uma motivação importante, ajuda o atleta a decidir ir e para onde ir, dependendo das circunstâncias colocadas.

b) Fazer História

Como em quase todas as carreiras, o profissional do futebol também quer ter sucesso e deseja ser reconhecido por seu trabalho, muitas vezes para atingir sua realização profissional plena, necessita morar em diferentes países:

Você não consegue desenvolver muito profissionalmente, mas foi um marco profissional na Arábia, falo pelo que nós fizemos. Principalmente depois da copa da Ásia, que nós fomos vice-campeões. Foi para eles uma coisa de louco na época, a minha vida no país mudou totalmente, melhorou em todos os sentidos (TB2).

Só tinha jogado um goleiro (brasileiro) na Argentina em 1930 e depois eu, foi muito legal, infelizmente eu tive que voltar (JB1).

Os trechos vão ao encontro dos achados de Tavares, Pimenta e Blassiano (2007), sobre o desejo de ter a carreira como forma de realização pessoal, em que a vitória profissional se reflete em vitória na vida.

Para os profissionais do futebol o significado de *fazer história* está relacionado com a busca por títulos e resultados expressivos, o reconhecimento é fator muito importante em sua carreira:

O que é que dá mais prazer para um treinador [...] é uma coisa que para mim é fundamental assim: por mais que um trabalho seja difícil, o prazer de ganhar um jogo ou, mais ainda, o prazer de ser campeão, que eu já tive [...] tanto no Qatar como nos Emirados, ele abafa, [...] apaga qualquer tipo de sacrifício, de dificuldade que você tem, entendeu? É um prazer realmente a cada vitória e principalmente quando se ganha um título, é uma situação de prazer, assim... tão grande que tudo vale a pena (TE2).

Tanto é que eu recebi depois de alguns anos o diploma que é muito considerado lá. É uma medalha, praticamente como diploma, por serviços prestados ao governo, cultural né? Na expansão do futebol japonês, me deram o visto permanente na época! Dar o visto permanente para uma pessoa, um estrangeiro sem descendência nenhuma... conseguir o visto permanente lá é muito difícil! Então tudo isso é o prêmio e reconhecimento do profissional que veio de outro país com uma cultura totalmente diferente (TB7).

É preciso ter claro que a *performance* do profissional da bola é julgada no curto-prazo e em cada partida. Ou seja, o *feedback* é extremamente rápido o que facilita a construção do herói instável ou do vilão. Essas recompensas e reconhecimentos tem um peso substancial para os profissionais da bola que, realmente querem se destacar na sua carreira e não somente ganhar dinheiro.

Nos relatos é possível observar um sentimento de dever cumprido, porém, há também grande esgotamento do profissional. Demonstrando necessidades de mudanças profissionais e pessoais para uma melhoria:

O pensamento foi mais ou menos o mesmo, eu sentia que meu ciclo estava se encerrando, estava um pouco esgotado da minha vida na Alemanha, queria viver novos desafios. Eu queria, principalmente, jogar num campeonato mais forte, em termos de concorrência de jogadores, para fazer um salto de qualidade. Minha vida fora de campo também estava muito desgastada, pelo fato do inverno, frio, muito pelo fato da língua também, muita dificuldade de fazer amizades, eu queria mudar. Para mim foi perfeito porque Roma é uma cidade maravilhosa, muito parecida também com o Brasil e foi um salto de qualidade dentro e fora também (JB4).

Eu tinha a opção de seguir na Espanha, mas a proposta que eles fizeram era muito interessante, porque eles queriam me contratar para mudar um pouco o futebol da Indonésia, levar novos métodos. Sabendo que eu era brasileiro e que também estava há muito tempo na Espanha, como técnico, como jogador, eles queriam conhecer novas ideias no futebol e independente da parte econômica, essa foi a parte que mais me chamou atenção. Preferi deixar a Espanha e ir para Indonésia, para conhecer também outras culturas e outro tipo de futebol (TE4).

As falas acima reforçam ao que Ariss e Ozbilgin (2010) quando dizem que o período fora do país é considerado uma experiência de melhoria profissional, colaborando para a evolução de habilidades pessoais.

O núcleo familiar também se sente valorizado quando há reconhecimento na carreira e esses profissionais encontram oportunidades de trabalho fora do Brasil, o incentivo das pessoas próximas é um grande estímulo:

Da mesma forma como meu pai teve que sair na década de 70 do interior de Minas Gerais para São Paulo, onde ele teve que desbravar também, digamos assim, naquele êxodo rural, hoje você ver um filho fazendo isso, acho que é motivo de orgulho, de ver, como se diz...ele plantou alguma coisa e está colhendo uma qualidade (PE1).

c) Superação

As respostas dos entrevistados indicam a superação na experiência intercultural. As falas desses profissionais revelam sua determinação, tópico recorrente em seus discursos:

Trinca os dentes... guarda a saudade no bolso e segue o caminho (PGB2).

Não acredito que isso tenha a ver de maneira alguma com a nacionalidade de uma pessoa e sim com a força de vontade, determinação e em muitos casos, a necessidade (JE7).

Eu nunca coloquei as dificuldades na frente dos meus objetivos, cara, eu falava: “tem que superar” e eu superava que a vida é assim. Mas se você ficar vendo as dificuldades, você vai ter que voltar para o Brasil e eu não queria. Depende também da sua cabeça e de como é que você pensa, porque lógico, em qualquer área, se você focar no que você foi fazer lá e não olhar as dificuldades, você passa. Agora, se você ficar todo dia olhando: “ah não tem isso...”; “está frio...”, olhar a janela, neve pra caraca, complicado! “Ah não tem isso aí hoje...”; “não tem aquilo hoje...”, meu, não vai! Não vai porque você não vai se adaptar, entendeu? (JB1).

Em seu estudo sobre experiência intercultural Lisboa e Brunstein (2010) revelam a capacidade de superação da dor, frustração, sofrimento e a forma de compreender o outro refletindo, rompendo, interagindo e construindo novos padrões e modos de ação. Esta superação ajuda na compreensão do trabalho no exterior.

Foi verificado ainda um processo de descoberta, de busca de forças para superação das adversidades encontradas:

Eu nunca tive dificuldade, então eu sempre levei a vida tranquila, bem. Só que aqui não. Aqui eu tive, tu tens que mostrar sua força, tu tens que ser forte, a vida é assim. Aqui tu vai aprendendo um pouco da vida, como que é, tu é jogado na selva, como eu senti. E aqui tu tem que ser... eu acho que o cara vai se descobrindo (JE5).

Procuro não ver as coisas negativas, se é uma coisa negativa, eu tento transformar em alguma coisa positiva. Não fico pensando no que pode fazer mal, e tal. Então tento sempre ver a coisa do lado bom. Eu acho que por isso que também não sofri muito com essa questão, não tive nada assim fora. A única coisa foi a deportação dela (esposa), que foi um problema criado, mas também foi uma das poucas coisas que aconteceram (JE8).

Nós jogadores temos que estar preparados para jogar fora do país a partir do momento que pensou em jogar bola! Isso é um sonho! Jogar fora do país hoje é o que todo jovem atleta pretende e deseja, e era o que eu queria, fico feliz e com um pouco de saudade de tudo que passei (JB9).

Por fim, a superação aparece em relatos de apreensão. Podemos observar no discurso abaixo sentimento de medo devido a risco, entretanto, a motivação para continuar seu trabalho é maior:

Eu peguei só o passaporte, os documentos meus necessários, uma mochila que eu deixo pronta caso aconteça, e desci. Cheguei lá embaixo, tudo quebrado, saí um pouquinho para ver assim, a gente com medo, muita gente no chão, muitos carros estourados, e voltei pra dentro. Só que eu coloquei um objetivo na minha vida quando eu vim pra fora, porque eu já tive várias vezes e não consegui firmar, quando eu saí dessa vez eu falei assim, eu só vou voltar com um objetivo. Tanto hoje que eu tenho proposta de dois times daqui do Iraque, para começar amanhã. Então o meu trabalho encaixou, o meu objetivo estou alcançando e vou alcançar que é fazendo isso daí, implantar um trabalho que é esse aí: preparação de goleiro, e não pegar um goleiro e chutar dez bolas na mão dele, não, não, ensinar pra ele qual o sentido de pegar a bola e para quem ele tem que soltar (PGE1).

6.3 Aspectos Culturais

a) Convivência multicultural

O bom relacionamento e a convivência com os companheiros de trabalho, habitantes nativos e estrangeiros, é fundamental para que a experiência intercultural ocorra de modo menos doloroso e com êxito no ambiente profissional.

Quando esse profissional chega ao exterior em um novo clube se depara com a receptividade de seus companheiros. Contudo, dependendo do lugar haverá maior ou menor aproximação. Na Europa e na América do Sul a convivência ultrapassa os limites do trabalho se transformando em amizade. Na Ásia e no Oriente Médio, devido às barreiras linguísticas, a convivência na maioria das vezes, é apenas profissional, embora haja exceções:

Com os nativos, os espanhóis, a convivência é muito boa. Eu tive seis anos no Inter, tenho muitos amigos espanhóis que coincidiram comigo lá quando eu vim pro Barcelona, o Torres, um espanhol que jogou no Inter, jogamos juntos, três anos no Inter, e três anos aqui, ele já estava aqui no Barcelona. Ah, os caras querem te contratar, vem pra cá e coisa e tal, e ele foi um cara também que me ajudou nessa adaptação, mas muito mais fácil. O lance de apartamento aqui foi diferente da época do Inter (JE7).

Cara, na Argentina, no começo não são de muita amizade, mas depois a Argentina foi o lugar que eu mais fiz amigos. Por mais que essa rivalidade foi... me adaptei super bem, tinha várias confraternizações de aniversário, de sair junto, jantar junto. Em Portugal menos porque... não com os portugueses. Portugal, cada time na época tinha 7 brasileiros, os portugueses eram muito resabiados com os brasileiros, então no começo não tinha nenhum português, depois não, depois de Portugal também. Assim, eles são muito pé atrás, português com os brasileiros no futebol, depois não. Depois fiz grandes amigos, eu era um dos poucos. Todos foram na minha casa, então, eu convivia com eles mais, agora em Portugal era muito complicado. Agora no Azerbaijão não tive convivência (JB1).

Não (relacionamento fora do trabalho), mais com os brasileiros. Entre os brasileiros e os estrangeiros, com os nativos pouco. Eles têm a vida deles (TB1).

No Uruguai, tive mais facilidade de relacionamento com meus companheiros já em Portugal quase que não tinha muito contato, tinha mais afinidade com os brasileiros, os portugueses são muito recatados e introvertidos (JB10).

No México, fui recepcionado muito bem, sem problemas. Já em Portugal, alguns companheiros não aceitaram muito bem, mas depois foram se acostumando (JE1).

A relação com os estrangeiros do clube é mais acentuada, ou seja, há maior convivência com os profissionais de nacionalidades diferentes da local:

Sim, sim, vários colombianos, chilenos, os caras da república tcheca também suíça, eram vários estrangeiros no nosso time. Como se diz, a maioria dos atletas do nosso time era estrangeira, então todo mundo se dá muito bem. Era um ditado que todo mundo era jovem, todos concentrados de fazer o nosso melhor no trabalho e não enfrentamos não, problemas assim. Ninguém teve problemas não (JB8).

Então a gente acaba fazendo as refeições muito próximas, se encontra às vezes no corredor do hotel ou, principalmente, na hora de jantar. Sempre quando um precisa de uma coisa, o outro pode ajudar, acaba ajudando. Então nós temos um relacionamento muito bom até fora do campo, porque esse relacionamento, ele se estende aqui para o hotel também (PE1).

Não tive nenhuma com os nativos, só com os estrangeiros, brasileiros, uruguaios, tinha argentino, tinha um ou outro que de repente começou a fazer amizade, tinha um da república tcheca, mas com os locais nada, zero (JB1).

A pesquisa de Black, Mendenhall e Oddou (1991) demonstra que há uma fase do expatriado de choque, fato corroborado em alguns relatos de entrevistados, como o abaixo:

No começo, educação legal, respeito da idade isso foi legal, depois que a gente foi conhecendo bem, se acostumando, a gente começou achar isso um tédio falar, isso ai é... chato (JB2).

O relato ocorreu depois do terceiro mês morando na Coreia do Sul, estágio que pode ser considerado, de acordo com Black, Mendenhall e Oddou (1991), o do choque cultural, onde situações não costumeiras podem ocasionar irritação e frustração. Estágio que deve ter muita atenção.

A convivência com os nativos e a necessidade de aproximação com a cultura local, faz com que os profissionais saíam de sua zona de conforto. A experiência

intercultural proporciona o aprendizado de novos hábitos e costumes, como ilustram as citações a seguir:

Então, eu acho que a gente tem que se adaptar, por exemplo, tem que procurar falar a língua. Eu acho que a gente tem que se relacionar, tem que viver a cultura deles, tipo, é diferente, os primeiros anos a gente nota mais. Antes de tudo, de concentração, de hotel, a gente espera todo mundo sentar na mesa (*Sic!*), comer o primeiro prato, espera todo mundo acabar, come o segundo, espera todo mundo acabar. No Brasil, é o nosso costume, a gente está almoçando: “ah eu já terminei”, isso não me importa, não acho certo e nem errado (JE7).

Eu até fico um pouco assim quando estou no vestiário e tem dois ou três espanhóis e a gente tem três ou quatro brasileiros e fala (*Sic!*), em português, eu fico um pouco chateado. Eu tento sempre falar espanhol porque se eles estão com a gente... Se está sozinho (*Sic!*), só os brasileiros, é uma coisa, mas se está espanhol no meio é diferente. Então, se a gente tentar entrar na cultura deles. Eu acho que fica mais fácil para viver aqui (JE3).

Os fragmentos de discurso acima estão em consonância com Bueno (2010), quando a autora aponta que “a interação intercultural é muito rica, mas precisa ser cultivada a todo o momento e ela também cansa. Conviver com as diferenças e com o desconhecido desgasta, mas traz recompensas” (BUENO, 2010, p. 262).

Em algumas entrevistas é possível observar uma maior preocupação com o trabalho. São extremamente importantes os resultados positivos e o sucesso dentro do campo:

O negócio você tem que resolver lá dentro, tem que ser amigo lá dentro, futebol tem um pouco disso. Porque é muita gente convivendo junta e você não se identifica com todo mundo, é normal, você tem que respeitar. (JB1).

Na convivência em equipe multicultural, também surgem conflitos hierárquicos e burocráticos relacionados à organização social, econômica, política e até religiosa latente no país anfitrião; principalmente quando esses países vivem momentos de conflitos de toda ordem. E, como não podia deixar de ser, isso resvala e influencia diretamente nas atividades dos profissionais da bola, principalmente se os contratantes fazem parte desses grupos que disputam espaço nesses conflitos. Com esse pano de fundo, principalmente no Oriente Médio, esses conflitos permeiam a

organização e hierarquia dos profissionais da bola, desorganizando os esquemas administrativos fazendo emergir contraordens desnecessárias, já respaldadas em contratos, atingindo diretamente técnicos e preparadores, por estarem em posição de comando, como exemplificado pelo relato a seguir:

Estamos no hotel concentrados, o cara passa pagando a premiação no envelopinho. Naquela semana eu tinha tido uma reunião com o vice-presidente, com o outro presidente, são dois presidentes, um do clube e um do futebol. Eu tinha dado para ele a planilha de premiação, não valores, mas porcentagem, quem joga, quem não joga, quem é do segundo time, quem está subindo, eu dei uma planilha para ele completa, tal, tal, tal... Só que ele não passou para o outro presidente, o que aconteceu? Chego lá, estamos jantando na véspera do jogo, o cara passou dando a premiação do jogo passado. Os da minha comissão técnica, todos com o bico desse tamanho assim, eu vi que os caras estavam tudo chateado, treinador de goleiro, preparador físico, auxiliar técnico, todos, todos da minha comissão, eu peguei e falei assim, "por que vocês estão desse jeito aí?", aí, o italiano que era o preparador físico me deu o envelope, e falou, "ó, dá uma olhada". O prêmio era oito mil, tinha dois mil no envelope, aí eu falei, "mas como é que ele fez isso aqui?" "ah, falou que nossa parte é isso aí, o que a gente faz?" (o italiano disse). Eu falei: "Devolve! Devolve, não pega, devolve!". Imagina! O diretor ligou para o presidente na hora, "ah, o Coach mandou eles devolverem a premiação", aquilo ali então foi... no fim da semana, o presidente, lá no canto, acabou o treino ficou comigo, mas me deu uma ensaboada, "pa!". Eu só escutando ele falar, não falei nada, "pa, pa, pa, pa, pa," "você não podia ter feito isso coach, isso foi um desrespeito, não sei o que", e tal e pa, pa, pa, e criticou o meu auxiliar, e não sei o que, e acabou de falar, eu falei, "presidente, posso falar?", falei: "Abidel fica aqui, vou falar em inglês, mas você fica aqui que eu quero que você sirva de testemunha", falei para ele: "presidente, eu tive uma reunião com o sheik Abdul Aziz, na quarta feira, pede para ele a planilha de premiação, está toda na mão dele", e falei, "e outra coisa, o que ficou acertado com ele foi o seguinte, quem já tinha no contrato 100 por cento de premiação, recebe 100 por cento de premiação, que está no contrato, não fui eu que fiz o contrato, foram vocês que fizeram os contratos", ele falou, "mas quem?" Eu falei, "toda a minha comissão técnica, está estipulado no contrato deles que é a premiação é 100 por cento, não tem porque eles não receberem, eu não me importo se tem jogador que nem jogou e recebeu!". Porque lá é assim, o jogador que os caras gostam, eles dão a premiação. Então eu falei: "eu não me importo, eu só quero que o que está no contrato seja cumprido, o ano que vem você pega o contrato deles e se você quiser mudar, 'ó nós vamos mudar aqui, vocês não vão mais receber 100 por cento de premiação, vão receber 50, vocês vão receber 25', tudo bem, se eles aceitarem, se não aceitarem vamos embora atrás de outro, mas até...", ele falou: "eu não sabia disso", falei, "pois é". Ele é o dono da Al Jazira, de TV, eu falei, "o senhor acha que eu como treinador vou ficar levando todos os problemas lá para o senhor, eu estou aqui para resolver problema, não estou aqui para trazer problema", ele falou: "é coach, então faz isso aí, e leva", mas aquilo ali... essas duas coisas, sabe? Começou um clima assim..., aí nós perdemos um jogo depois para o (...) de cinco a um, aí... Foi aí, a gota d' água, ele me chamou, tal, conversou numa boa, a gente é amigo tudo, mas, entendeu? (TB1).

É, meio complicado, você vai fazer o contrato, você tem que amarrar bem o contrato porque se ele falar Inchalá, que é se Deus quiser, você não recebe em lugar nenhum (PGE1).

No início, as diferenças culturais chocam, mas com o passar do tempo, se tornam rotina. A esse respeito, Guarinello (2014) diz que ao passar do tempo a rotina se transforma no momento de mudança.

Você está andando na rua [...] e o cara vem diferente de qualquer coisa, por exemplo, o árabe, vestido de árabe, entendeu? Então. Como que tu vai imaginar um cara desses andando no Brasil? Ninguém anda, ninguém imagina! Aí, você vê, você começa..., às vezes eu parava assim, né? Começava a pensar: "cara, que lugar é esse?" Aí tu consegues identificar o sudanês, por causa da roupa, o indiano, o paquistanês, entendeu? (TE3).

Aí eles perguntam o que é [filho da puta]? No Brasil tem dois tipos de [filho da puta] o na maldade e na sacanagem. Aí eles perguntaram: "mas você está usando na maldade?" Eu falei: "não, estou fazendo sacanagem com vocês!". Aí eu falo: "eu vou fazer um teste", e aí eu coloco o boné na cabeça dele, eu dou um tapa, tiro o boné ele me xinga [abuiaola], então eu falo: "é a mesma coisa!" Então, você vai conseguindo colocar (o trabalho) (PGE1).

Segundo De Certeau (2002), a rotina permite que as pessoas se apropriem do espaço social, onde as normas podem se reorganizar e instaurar novos processos nas condições de vivências estabelecidas. Nessas vivências estabelecidas de estereótipos podem surgir.

Para Adler (2002), os estereótipos abrangem uma forma de classificação e categorização que organiza e guia o comportamento das pessoas, a autora ressalta que os estereótipos não descrevem o comportamento individual, mas de um grupo, o que pode ser prejudicial, contudo, dependendo do uso, não pode ser considerado como algo ruim. Há relatos de quebra de estereótipos e de informações prévias, ou seja, muitas vezes as referências que alguns profissionais possuem de determinadas culturas, não são totalmente verídicas, como ilustra a citação a seguir:

E eu me lembro muito bem, como a gente bem sabe, ali nos países do Golfo Pérsico, eles vivem com aquela coisa de terrorismo, de bomba para cá, bomba para lá. Então, eu me lembro bem que quando a gente desceu, o avião desceu em Paris para fazer a conexão, todo aquele pessoal com característica ocidental, que o pessoal que estava indo até a Europa, desceu e aí mudou a tripulação, mudou inclusive os passageiros. Aí veio um pessoal já com toda a característica oriental, de país mulçumano, aquela coisa toda. Ali eu já comecei... eu te confesso que ali eu comecei a ficar um

pouco preocupado. Que o pessoal, aquela roupa, enfim, os trajes típicos te assustam um pouco. Aí você junta com aquelas imagens que você viu na televisão, Jornal Nacional, e o pessoal de turbante e tal. Enfim. Mas quando eu cheguei no país, eu fui recebido de uma forma tão calorosa que, rapaz! Aquilo tudo se quebrou. Eu fui dias após sendo muito bem tratado, muito bem recebido. E aí, quando eu pensei que não, eu já estava convivendo e vivendo ali na cultura do país (TB8).

b) Clima

Um ponto bastante recorrente no processo de vivência e adaptação intercultural é o clima, fator presente e visto como mais uma adversidade:

Eu era do Nordeste, na época eu nunca tinha saído, nunca tinha visto frio, gelo, então, a maior dificuldade foi essa (JB3).

O clima é assim, é oito ou oitenta, chega um período que o calor é terrível, chega aos 52, 53 graus, como agora a gente está aqui com 3, 4 graus, então não tem meio termo não, ou é muito quente, ou é muito frio, mas o calor realmente é muito forte (PE1).

Portanto, o clima é mais um obstáculo a ser ultrapassado:

A maior dificuldade, talvez tenha sido a questão climática, mas que depois foi completamente superada (TB5).

O clima no começo era mais difícil, hoje eu gosto bastante do frio de ter essa parte que aqui, eles têm a estação do ano bem definida. Hoje eu gosto bastante, no começo sofria bastante com o frio, lá em Vigo bastante, porque lá chovia bastante também e aquele frio era complicado, mas hoje superei (JE6).

O desconhecimento em relação ao clima de outros países é um fator importante que causa estranheza por parte dos profissionais.

Achei que só fizesse calor, mas faz mais frio aqui do que no sul do Brasil" (JE2).

Alguns países a gente tem uma expectativa maior, outros menos, quando eu fui pra Rússia, a coisa que eu sabia que era frio, fui preparado já para o frio, e cheguei lá era muito mais ainda do que a gente achava (JE4).

A ideia de que o clima é determinante em relação à sociabilidade, isto é, que em lugares mais frios as pessoas tendem a ser mais introspectivas e em locais mais quentes tendem ser mais acolhedoras, é corrente entre os entrevistados. Como podemos observar no comentário abaixo:

Eu gosto muito da Bélgica, única coisa é que lá o povo é mais fechado, um povo mais frio, mais que na Espanha ainda, porque o clima influi muito também na personalidade, no caráter das pessoas. Parece que não, mas influi. Na Indonésia era um clima superquente, um pessoal supercontente, divertido, amável e na Bélgica, é um clima muito frio e o pessoal não é aberto, é fechado, cada um fica na sua, não dá muita importância aos demais (TE4).

As condições climáticas de alguns lugares são mais um desafio, pois, interferem diretamente nas rotinas e intensidades dos treinos:

No período do calor, você tem que diminuir o treinamento, treinamentos mais curtos, intensos. A umidade aqui é muito grande, o problema não é nem o calor, é a umidade, a umidade aqui vai a 98 por cento, 99 por cento, e aí, dói amigo, os caras aqui gemem. Você quer respirar não vem, não vem oxigênio, o cara fica molhado, literalmente molhado, entendeu? Aí os treinos têm que ser lá para meia noite, dez e meia, meia noite, uma e meia da manhã. Você está chegando em casa duas horas da manhã [...] e esse ano juntou o calor e o ramadã, na pré-temporada. E aí cara, e aí foi. É duro também cara, os caras gemem aqui, cara. Os caras e nós também, né? (TE3).

Na Coreia e na China, porque começo do ano até março é muito frio, até eu peguei esse frio, para jogar é difícil demais [...] Você corre, mas é muito complicado jogar no frio e eu não tinha experiência. Na China foi muito mais fácil a adaptação porque eu vivi tudo na Coreia as dificuldades do frio [...], eles conhecem bastante o brasileiro, eles falam: “o brasileiro é de verão, deixa começar o meio do ano que o brasileiro começa a jogar”, eles já falavam assim. Mas é bem difícil treinar e jogar no frio, muito difícil. Menos quinze, neve, é difícil (JB2).

c) Culinária

No cotidiano brasileiro, encontramos três elementos básicos: arroz, feijão e carne. Por meio da perspectiva gastronômica é possível observar a cultura de um país. O feijão é um alimento recorrente na mesa dos brasileiros, porém, difícil de

encontrar em alguns países, ou melhor, não faz parte de outras culturas. Muitos profissionais procuram alimentos tipicamente brasileiros, contudo, com o passar do tempo conseguem aderir a diferentes hábitos alimentares:

Como de tudo, só não tem feijão (Espanha), feijão a gente traz do Brasil, mas tem mandioca, batata, quase tudo eles têm, carne boa também (JE5).

Então quando tem a feijoada, é a glória aqui, né? Então quem consegue trazer o feijãozinho, fica aquele negócio, "tem que ser o feijão, tem que fazer o feijão, tem que gastar" e agora ficou até fácil, que até picanha tem aqui, cara. Você pede picanha os caras: "picanha, picanha?" Já corta para você, facilita, né? (PGE1).

Foi meio rápido a minha ida, não dava para você levar muita coisa, mas você fica mais comendo fora, em restaurante. Você acaba indo comer toda hora MC, porque no começo não dá para você comer todas aquelas comidas, aí fica só mcdonalds, só besteira (JB2).

la pro Brasil, levava duas malas, deixava uma de roupa, e voltava essa mala de roupa, cheia de comida, toda vez que eu ia pro Brasil. Quando vinha algum parente: "ah, traz tal coisa", e ia pedindo as coisas. Feijão sempre levava, uma porrada de coisa, a gente sempre ia levando (JE4).

Existem profissionais que não se adaptam a cultura gastronômica local resultando em uma volta prematura:

Eles ficaram (o núcleo familiar) sete meses lá e por falta de adaptação da minha mulher, as crianças se adaptaram, eles tiveram que voltar. As crianças estavam num colégio internacional, a princípio tiveram problemas de adaptação, mas depois quando eles já estavam dominando completamente o inglês, se adaptaram perfeitamente. O problema mais grave foi a alimentação, porque já estava atacando a saúde da minha mulher, muito estrangeiro que vai na Indonésia têm esse problema alimentar, eu acho que é quase oitenta por cento dos problemas que encontram lá. (TE4).

A falta de contato com paladares diversificados se torna uma grande dificuldade, já que esse sentido está totalmente relacionado à afetividade e conforto, à vista disso, alguns profissionais são dependentes de alguém que preparam sua comida cotidianamente:

Em Azerbaijão quando a minha mulher chegou, acabou o problema, que ela trouxe do mercado. Tinha feijão, vendia tudo que nós comíamos aqui nos mercados, aqui em Azerbaijão tem muito estrangeiro, pelo petróleo, pelas empresas de petróleo, então eles têm os mercados que é (*Sic!*) totalmente estrangeiro e um dos mercados vendia feijão. Um pouco ela trazia na mala, que dava, sempre tem jeito de trazer a mala. Trazia aquelas coisas que a gente come, farinha, essas coisas que tem aqui. Quando a gente chegou lá, viu que tinha também, então, a minha mulher foi pra lá, e não teve problema nenhum. Quando ela não estava, assim, quando eu queria comer feijão, comprava em lata e temperava do nosso jeito, que ela temperava. Não era um feijão tão bom de quando você tempera o feijão. O resto normal, e no Azerbaijão era tão bom, que não tem muitas culinárias, mas tem todas as culinárias (JB1).

Então acaba que você, ou você leva uma secretária pra trabalhar com você lá, ou você contrata lá. Nós tínhamos, lá tem as filipinas. Tínhamos uma filipina que trabalhava com a gente que inclusive ela ajudava a minha mulher com inglês. Então acaba que uma coisa... hoje meu filho está lá, eu tenho um filho de vinte e quatro anos que está lá ainda (TB1).

Na Alemanha, no começo, eu levava muita coisa do Brasil, que nem feijão, essas coisas a gente não encontra ali não. Tinha empregada brasileira, comia, praticamente, comida brasileira. Na Itália, já era totalmente diferente, não tinha mais empregada, comia muita comida italiana (JB5).

Em alguns depoimentos, os profissionais afirmam que mudaram pouco seus hábitos alimentares, independente do tempo que moraram fora do Brasil.

Na culinária eu continuo brasileiro e não gosto de *paella*, o máximo que eu como é *jamon*, essas coisas, mas culinária mesmo, não. Mesmo estando aqui tanto tempo eu continuo bem brasileiro nessa questão (JE6).

Devido à globalização, é possível encontrar nas principais cidades do mundo inúmeros tipos de culinária.

Eu vou ser sincero com você, pra mim, você sente dificuldade quando você não está na capital dos países, e quando você não está com aquele, com o dinheiro necessário pra viver naquele país, (...) mas você estando nas capitais (...) eu estive na República Tcheca, estive na Macedônia, Bósnia, isso aí tudo na capital dá pra viver (JB1).

No Oriente Médio, mais precisamente no mundo árabe, há redes de supermercados globais que facilitam a vida de muitos estrangeiros, uma vez que a

região é impulsionada pelo petróleo esbarrando em consideráveis fatores econômicos.

No Japão foi bem difícil para mim, porque eu não gosto muito da comida japonesa, assim, essa tradicional, né? Então a gente [...] procurava muito os restaurantes italianos, que não era muito fácil lá. Aqui, no mundo Árabe, já é mais fácil. Você encontra culinária do mundo todo, né? Facilmente. É muito aberto para isso, é muito fácil, aqui a adaptação e alimentação é facilíssima (*Sic!*). Agora tem também, tanto no Japão... Ah! No Japão tinha um detalhe interessante, a gente tinha um supermercado ambulante brasileiro, um ônibus brasileiro que circulava pelo Japão e você pedia. Ele parava em frente à sua casa, entendeu? Com tudo que é produto do Brasil, é bem interessante, mas na verdade hoje os hipermercados, assim, eles estão muito completos vamos dizer assim, né? Você, tanto no Japão e principalmente aqui, aqui a gente tem o Carrefour que é um hipermercado famoso (TE2).

Supermercado você tem tudo de melhor que tem no mundo, tudo, e barato, tudo. Na Arábia Saudita, o que você pensa de melhor do mundo, você tem. Então, toma aqui a Schincariol com gás, a água, lá você toma Perrie no mesmo preço, então tudo de melhor (TB2).

O Qatar, ele não fabrica praticamente nada, mas ele importa tudo. Então tudo que tem lá vem de fora. Então tem o Carrefour, que era do lado da nossa casa. Então o Carrefour como é um supermercado mundial e internacional, você tem tudo que você tem aqui, você tem lá. Até leite condensado, essas coisas que você só acha aqui, lá tem (TB1).

Hábitos alimentares interferem diretamente no desempenho dos atletas. Problemas físicos e performance abaixo da expectativa podem se tornar empecilhos devido à falta de atenção em relação aos hábitos alimentares:

Os jogadores tinham problemas sérios de câimbra e não só no meu time, todos times. Eu estive analisando o porquê desse problema, a princípio, eu pensava que eles estavam com falta de treinamento, parte física, porque, claro, eu não conhecia os costumes deles, não sabia. Depois, com o tempo eu falei, “não pode ser porque estou dando o mesmo método que eu dava na Espanha, a parte física não pode ser”. Depois, analisando e investigando, eu vi que a alimentação deles não era nada correta com o profissional. Pensei, “como que eu vou mudar um costume de um país, que essa gente vem desde bebê com esse costume, comendo uma comida carregada de pimenta, não equilibrada, como que eu vou mudar isso?” Eu consegui pouco a pouco, não foi fácil, encontrei muitos problemas, muitos obstáculos, mas eu fui pouco a pouco, fazendo eles verem que essas mudanças iriam melhorar o rendimento esportivo deles e como cada um se encontrava dentro de campo, cada vez melhor e, fisicamente, mais fortes, eles mesmo davam conta que tinham que comer melhor. Estou falando fácil agora (risos), mas foi coisa de três, quatro meses de muito problema,

inclusive, para cozinheira fazer o que eu queria. Ela não sabia, porque nunca tinha cozinhado aqui na Europa, como no Brasil e o meu tradutor que era chileno, que foi jogador profissional no Chile, tinha que cozinhar, para ela ver como fazia a comida que eu queria. A gente tinha que estar na residência dos jogadores, controlando como ela fazia, explicando. Durante um mês, um mês e meio, nós estivemos lá, todo dia (TE4).

d) Situações marcante na vivência intercultural

Os entrevistados foram questionados sobre vivências interculturais marcantes, alguns relatos são positivos outros negativos, todavia, os fatos mencionados os marcaram de alguma maneira:

O fato de uma pessoa recolher o lixo que não é dela e é do vizinho, é uma coisa que me marcou e vai me marcar para sempre. Porque não existe por trás dessa ação valores que a gente possa comprar, por exemplo. Não há dinheiro que pague. Essa cultura, essa educação, cara, demonstra na minha modesta opinião o abismo que existe entre o japonês, entre a cultura do japonês, e um brasileiro, por exemplo. Porque por mais que você estude em Harvard, sei lá e tal, se você não atingir esse tipo de... digamos assim, de pensamento, de filosofia, sei lá do que, você nunca vai chegar aos pés do cara que tem uma atitude dessas, cara (TB8).

A minha esposa até se assustou um pouco porque ela ia ao mercado fazer compras e tal, eu não lembro muito bem, assim que ela foi pedir um negócio para um cara, o cara falou: "pega ali, vai ali não sei o que para ali", assim sabe? Minha esposa até estranhou, não é aquele jeito brasileiro: "vai aqui neste lugar e tal, tal". E o italiano é um pouco mais bruto, mas é o jeito deles (JE9).

Você estranha um pouco a questão da higiene. Não vou dizer que seja desagradável, mas no primeiro momento, você se assusta com os hábitos alimentares, com a forma como eles se portam junto à mesa, por exemplo, muitos comem com a mão ainda, então isso te causa certa surpresa, mas nada que seja impactante coisa negativa. Coisas que você se assusta, mas consegue administrar sem problemas (TB4).

Como o Brasil é um país laico e, de modo geral, os brasileiros vivem pacificamente em relação à religião, alguns discursos são pautados pela estranheza para com a importância que algumas culturas dão à religião. O Oriente Médio, particularmente, o mundo islâmico, causa mais surpresas entre os brasileiros que saem do país:

Foi uma das coisas que me chamou muito a atenção foi quando eu tive na Arábia, né, é o jogo lá pela Champions League Asiática e vi as pessoas se direcionando para Meca, né, para a cidade onde eles fazem o culto deles anual. O sonho de realização de cada muçulmano é ir à Meca, né. Então aquilo foi para mim muito marcante e as pessoas se libertam de tudo e colocam só um pano branco, né, e no máximo uma sandália e vão para lá, (...), e nós chegando na Arábia e via gente de tudo que é lado, inclusive dentro do avião com esses trajes, né. Isso foi uma coisa que me marcou que eu nunca esqueci, assim, a dedicação à religião e a fé que eles têm também... em cumprir, assim, a realização deles em relação a religião (TE2).

Quando você escuta à primeira vez tocar a música lá na igreja, nas mesquitas, em todas as mesquitas três vezes ao dia toca a música. Então no começo assim você está treinando, aí você está treinando e para o treino, para o treino para eles irem orar, fazer a reza deles (TB1).

Situações de perigo e terror também foram relatados por entrevistados que vivem no Iraque:

Tem é lógico, existe o ataque terrorista de carro bomba, eu morava num hotel, e a gente sempre ouvia falar de bomba, você ouvia, bum, mas muito longe de nós, até o dia que aconteceu há 30 metros de nós. Eu peguei só o passaporte, os meus documentos necessários, uma mochila que eu deixo pronta caso aconteça algo, e desci, eu cheguei lá embaixo tudo quebrado, saí um pouquinho pra ver assim, a gente com medo, muita gente no chão, muitos carros estourados, e voltei pra dentro, só que eu coloquei um objetivo na minha vida, quando eu vim pra fora, porque eu já tive várias vezes e consegui firmar, quando eu saí dessa vez eu falei assim, eu só vou voltar com meu objetivo realizado (PGE1).

Teve um episódio que aconteceu, foi próximo do hotel que nós morávamos, estourou um carro bomba há 30 metros do hotel, isso foi um fato assim... e você vê o desespero deles ali na hora, pessoas que morreram, uma grande dificuldade, e no outro dia está todo mundo em choque, eles estão assim como se nada tivesse acontecido por uma decisão de Alá, é o Deus deles, quem escapou, escapou porque Alá quis, e quem morreu foi porque Alá quis também (PE1).

Algumas declarações envolvendo a perda de algum ente querido no Brasil também foram dadas:

Nós somos em quatro (*Sic!*) irmãos e, um irmão meu tinha 50 anos, ele estava com câncer na medula óssea, e ele vinha lutando há 4 anos contra esse CA. Ele já não estava legal, ele já tinha se acamado, e quando eu vim pra cá, eu sabia do risco dele vir aqui, e sabia o risco da perda de um ente querido. E a gente tinha um jogo, dia 19 (...) aí a minha esposa ligou pra mim no dia 18 às 10 horas da noite do Brasil, ligou o *viber* eu fui atender, ela falou: "eu não tenho uma notícia boa". Falei: "o que, que foi?"; "O teu

irmão acabou falecendo”. Pra mim foi muito difícil, fiquei sem estrutura nenhuma, porque eu não podia fazer nada, não adiantaria eu pegar um avião e ir pro Brasil ia demorar um dia e meio pra chegar, e ia sofrer mais ainda. Mas quem descansou foi ele, quem estava sofrendo, o maior sofredor da doença era ele. O que me marcou muito, e isso eu jamais vou esquecer, foram todos os jogadores, no meu quarto, todos foram me consolar. (PGE1).

e) Idioma

Para Joly (1996) a falta de domínio do idioma é um grande empecilho, o idioma é uma expressão da identidade do indivíduo. As barreiras linguísticas são enfrentadas por muitos profissionais quando emigram. Dependendo do local de destino, as dificuldades de comunicação se acentuam. Em países da América do Sul, alguns europeus e outros em que a língua inglesa é mais utilizada, não existem tantos conflitos, a aprendizagem das línguas espanhola, francesa, inglesa e italiana são mais fáceis, em virtude de serem idiomas globalizados e de terem a mesma matriz linguística. Entretanto, em países da Ásia e do Oriente europeu, são encontradas maiores dificuldades que vão da compreensão e aprendizagem da língua quanto dos bloqueios culturais:

Não consegui apreender muitas coisas da língua deles (japonês), acho um idioma muito difícil, procurava ficar o mais próximo possível do tradutor, ele era nossa salvação pra tudo, mercado, shopping e outras coisas mais (JB9).

A principal dificuldade lá é o idioma, eles colocaram um tradutor que falava em castelhano, que era um chileno, era um ex-jogador que estava há vinte anos morando na Indonésia e dominava, perfeitamente, o idioma indonésio e como ele falava castelhano, também me ajudava bastante no dia a dia. Sem essa pessoa acho que ia ser muito difícil, porque apesar de eu controlar o inglês, na rua, não são todos lugares que eles falam inglês, então, me ajudou bastante. É, só não dormia comigo (risos), mas praticamente, até a hora que a gente já ia para casa já para dormir, ele estava sempre comigo (TE4).

No início é difícil quando a gente não consegue se comunicar, se expressar, a gente acaba (...) acho que muda até um pouco a nossa personalidade, nossa maneira de agir assim normal. E quando eu cheguei em Madrid, os brasileiros me ajudaram bastante, também eu fiz um curso, queria me adaptar rápido lá. (JE7).

Por diversas vezes nota-se a importância do tradutor. Embora alguns falam que a linguagem do esporte é universal. Como o futebol possui padrões e regras

mundiais, a comunicação muitas vezes ocorre por meio de alguns gestos e expressões faciais e corporais. As maiores dificuldades surgem na voz de comando, isto é, de técnicos e preparadores, pois muitas vezes a informação precisa ser passada com entusiasmo e emoção, sendo que a voz deste profissional por muitas vezes é a voz do tradutor:

Sem dúvida, o idioma faz muita diferença, mas como a gente fala que o futebol, a língua é meio universal então, você se entende ali dentro de campo, o movimento, o olhar, uma pedida de bola é praticamente a mesma coisa, é mímica. Na Coréia, eu consegui pegar mais o coreano, eu aprendi a falar algumas coisas importantes (JB2).

Alguns termos em inglês são os mesmos, ou seja, *two touch*, dois toques, quer dizer, isso tudo, o *pressing*, você aqui em português, você fala *pressing*, não é uma palavra portuguesa, mas você usa o *pressing*. Quer dizer, todas essas coisas assim acabam que fazendo do futebol um idioma em si. Então o fato de onze contra onze, o fato de você ter os esquemas, eles estão definidos pra mundo todo, por exemplo, 4-2-3-1, *four, two, three, one. Four, three, three*, 4-3-3, quer dizer, então isso aí quando você chega no lugar você chama lá o capitão, tá, como é que estamos jogando aqui? Aqui a gente está acostumado a jogar no 4-2-3-1, pronto. Isso aí já é uma coisa que é da consciência geral. Então você não precisa falar olha, vem aqui, vamos jogar no 4-2-3-1, no Brasil, a gente joga, no Brasil, na Itália, na França, na Argentina é aquilo lá. Só tem que achar as peças pra fazer funcionar (TB1).

Não que eu aprendi a falar russo, mas o meu convívio eu, no que eu precisava da língua ali, de jogadores, preleção (JB1).

O maior obstáculo realmente vamos dizer assim foi a língua no começo, não para treinar, para o dia a dia, porque você dentro do campo, está treinando ou jogando, ou orientando a linguagem do futebol, se você não vai falando, você poderia fazer demonstrando, na época eu tinha condição, eu era atleta ainda, orientava. Quando não entendia, eu fazia e mostrava como que era, e assim foi como treinador, quando não entendiam, eu ia lá fazia e mostrava como que era. Então, dentro do campo não tive problema, eu tive mais dificuldade com a língua no dia a dia, na convivência fora dali, quando você queria fazer alguma coisa. Aqui no Brasil eles teriam dificuldade por causa da linguagem, da língua (TB7).

Muitos atletas preferem contratar professores particulares, no entanto, alguns clubes oferecem a seus atletas cursos buscando contribuir para melhor adaptação dos profissionais estrangeiros, como também em alguns casos tradutores.

Na verdade, o clube me oferece esse curso, mas eu acabei não fazendo porque me adaptei muito rápido ao idioma, então eu acabei não precisando.

Na verdade eu me adaptei muito facilmente, como eu já falava, na época, espanhol e inglês, isso aí acabou ajudando um pouco na minha adaptação assim o italiano, o espanhol e o português todos descendente do latim então acabou ficando fácil a compreensão. E tinha muitos brasileiros também no clube que acabaram me ajudando, então eu não achei necessário fazer esse curso e me adaptei muito bem (JB8).

O papel do tradutor é de suma importância, principalmente em países orientais e asiáticos. Essa informação é praticamente unânime, posto que a escrita e a pronúncia distam muito da linguagem ocidental. Isso se agrava quando os profissionais da bola não possuem uma ampla cultura linguísticas:

...isso tudo, se você não tiver um bom tradutor, você perde muito. Você perde ali... você perde 80%... vamos colocar essa estimativa de 80%. É fundamental que você tenha um tradutor. Um tradutor local. Uma pessoa que seja do mundo árabe. Aonde eu vou... eu trabalho há 10 anos com um tradutor. É marroquino. Fala 5 idiomas. Isso ajuda bastante porque eu já trabalhei com 4 idiomas diferentes, com jogadores que falam francês, outros que falam inglês, espanhol. Entendeu? Então, difere muito de um lugar para o outro. Até mesmo o Árabe, de um lugar para o outro, é diferente. Então, isso é fundamental. Esse é o ponto principal para você ter de apoio do clube (TE3).

Mas o que ajudou muito foi ter um tradutor lá, que podia ajudar a gente. O tradutor estava nos treinos, nos jogos. Mais pra frente eu já não precisava, nos primeiros dois anos o tradutor estava ali, eu precisava ir ao banco ele ia comigo, eu precisava ir comprar um negócio mais importante ele ia comigo (JE4).

Tem que ter (tradutor). Senão você não consegue trabalhar. Então, essa questão era muito bem resolvida através desse tradutor. Porém, você sabe que até propriamente o tradutor, muitas vezes você... ao querer se direcionar para o atleta, para passar uma mensagem, para conversar, mesmo tendo um tradutor, a essência da sua mensagem, ela se perde. Porque quando você fala diretamente para outra pessoa, é uma coisa. Quando tem um interlocutor... (TB8).

Intérprete, você entende, intérprete, praticamente 24 horas comigo, você entende? Praticamente, o que eu precisasse do intérprete ele não tinha horário, ele era praticamente um secretário meu dentro da Arábia Saudita. Ele era um marroquino, tinha uma experiência muito grande com o futebol, por ter sido um ex-jogador, trabalhou muito em Portugal, então, ele passou a ser um secretário meu dentro do país (TB2).

As barreiras linguísticas também podem ser percebidas como maneiras de evoluir e aprender novas línguas:

No Qatar também tive um intérprete árabe, mas agora eu estou tendo uma outra iniciativa, que é a de não ter intérprete sabe, para que eu possa evoluir, também em relação ao meu inglês, então o que eu estou fazendo aqui é, as minhas palestras, as minhas reuniões que eu acabei de fazer aqui agora pouco, eu faço inglês, dentro da minha capacidade, né (TE2).

f) Preconceito

Dois temas importantes serão abordados: racismo e xenofobia. O racismo é polêmico e muitos profissionais não se sentiram confortáveis em relatar situações de preconceito, alguns afirmaram que não passaram por momentos constrangedores, outros que conhecem pessoas que foram agredidas verbalmente. Ainda assim, a quantidade de profissionais que assumem terem sido vítimas de preconceito é considerável:

Dois jogadores preconceituosos, assim, tipo me chamaram de macaco: "volta para o seu país!" (JE6).

Mas eu não permiti, porque eu cheguei na Argentina uma vez e ao sair do restaurante, discuti com uma mulher porque ela falou assim: "Você não é brasileiro, você deve ser filho de espanhol com italiano". E eu senti que o tom dela foi racista, então eu fui aceito, era um jantar de pessoas importantes lá que o cara tinha me levado, eu senti nela uma arrogância, um preconceito, que se eu fosse negro ou mulato, se eu fosse boliviano eu tinha sofrido racismo. Em Portugal também, por mais que Portugal é seja muito africano, porque Portugal colonizou, eu vi várias... (situações de racismo). Um dia mesmo lá eu vi uma mulher brigando e chamando outra de palavras pejorativas pelo tom de pele, ou por ser de outro país. No Azerbaijão sinceramente eles não têm nenhum racismo porque eles nunca viram, então quando eles viam um negro, eles ficavam meio perplexos, não é que eles não tinham racismo, eles ficavam mesmo admirados por ver outras cores, desde ver um chinês, ver um japonês. Eu vi no Azerbaijão, foi um jogador negro fazer teste no time que eu estava e saiu com a gente, as pessoas pediam pra tocar nele, pediram pra tocar nele, então, mas eu totalmente eu acho que tem um racismo muito grande, eu já vi várias coisas, não só eu acho mesmo tanto racismo de cor, como racismo de nacionalidade, de xenofobia (JB1).

Não, nem por cor, nem por nada, nem por religião, nem por nacionalidade, quanto a isso foi tranquilo (JB7).

Em nenhum momento tive esse problema, pelo contrário, nos respeitavam muito e nos tratavam muito bem, um povo muito educado, às vezes eu até ficava muito assustado com tamanha educação e respeito pelas pessoas (JB9).

Catalão, eles são meio grossos, mas eu também não sou muito simpático, isso não é racismo (JE5).

Acho que aqui não tem nenhum problema, não tive nenhum problema com isso não (TE3).

Alguns profissionais negam a importância de atos preconceituosos ao justificá-los ou entende-los como uma mera brincadeira. Há relativizações em situações de jogos que amenizam tais atos:

Sim, infelizmente, mas nunca levei tão a sério esse tipo de reação das pessoas, sempre levei muito na brincadeira, desde que não seja ofensivo. E no futebol sempre existiu, agora que estão levando mais à sério essa questão, mas não é algo que me incomoda tanto como para muitos, procuro ser categórico a ser agressivo nas minhas respostas quanto a esse tipo de retaliação (JB10).

Comigo não, o que mais tinha assim lá na Rússia um pouco, é porque não tinha muitas pessoas morenas e quando ia numa loja, eles já ficavam meio assim, o segurança, já ficavam meio cuidando, mas nunca assim de falar alguma coisa, nunca teve nada (JE4).

Teve o lance da torcida cantando, gritando, que aí eu acho que já é uma coisa mais séria, sabe? Porque ele (companheiro) é negro, no caso eu acho que foi mais de provocação, então eu acho que esse é um aspecto negativo aqui, que eu acho que ainda existe, bem menos, mas ainda existe. Eu tipo acho que coisa de jogo é diferente, acabou o jogo deu (JE7).

“Vem aqui na Espanha pra comer!”; “Está passando fome no Brasil!”, sempre do time adversário, né? (TE4).

Eu tive um problema na Itália, no último ano, num jogo específico só (JB5).

Eu tive muito mais aqui no Brasil momentos chatos nesse sentido do que lá fora (TB8).

Também tem na Itália, também tem na Espanha em todo lugar a gente vê inclusive aqui no Brasil (JB4).

Não, a única coisa que eu sofri foi esse preconceito (por brasileiros) de jogar na seleção (italiana) que eu comentei (JE9).

Giglio, Tonini e Rubio (2014) também perceberam em seu estudo que algumas ações ocorridas no meio futebolístico permitem legitimar as ofensas racistas como algo normal, algo do jogo, do calor do campo, e que, quando isto vem ao público, os atletas autores dos atos argumentam ter sido brincadeira, uma provocação, que no campo “vale tudo”. Os autores concluem que essa ambiguidade gera dificuldades no combate ao racismo, e afirmam que a discriminação racial no futebol vem acoplada à nacionalidade e origem étnica do jogador.

g) Religião

Ao analisarmos os depoimentos, percebemos que o tema religião é bem recorrente entre os brasileiros que vivem em diferentes países. Para aqueles que moram na Europa, vivenciar suas religiões não foi um grande problema. Contudo, alguns profissionais que foram para o continente asiático sentiram maior dificuldade em expressar suas crenças, devido à singularidade religiosa da população local:

Não tive problema na Argentina e nem em Portugal, inclusive nos dois eu sempre fiz reuniões na minha casa, e inclusive com o presidente do clube na Argentina eu não tive problema. No Azerbaijão eu não tive problema, mas assim em saber que é um país muçumano, então você precisa respeitar, como eu disse você tem que respeitar a cultura deles, mas você não precisa negar a sua. E pra todo mundo, eu não tive problema de falar o que eu era. Sempre propaguei o que eu era, tentava, falava, mesmo pros muçumanos, eu falava o que era, explicava, e nunca tentaram me impor nada da religião deles. E eu também sempre respeitei porque sempre fui muito bem respeitado, mas eu nunca me omiti, nunca precisei esconder nada, pelo contrário (JB1).

Na China não, até porque não teve muito contato, mas na Coreia tinha jogadores evangélicos, coreanos que iam à reunião, a gente dava um jeito de o nosso intérprete traduzir para eles, foi maravilhoso, mas na China não teve muito esse contato não, não deu para saber se teve rejeição ou não (JB2).

Não, não fomos a nenhum tipo de culto ou de assembleia de um religioso, praticava no dia a dia em casa, fazia as orações e tinha ali os meus santinhos, que levo para todo lado comigo, mas não aquela coisa de você frequentar uma igreja, isso não foi possível (TB4).

Não, aqui a gente não demonstra muito, não tem como praticar muito, é mais pessoal mesmo...mais em casa, aliás, apesar que tenha aqui, tanto aqui no Qatar também tinha, que tem assim, uma igreja católica a disposição assim, então, mas é uma coisa muito restrita assim, não dá para você, até dá né, no caso frequentar a igreja, só que ela é frequentada por muita gente né,...por exemplo, muitos indianos, aqui são milhões de indianos, você vai em uma igreja dessa sempre lotada assim sabe, então é meio, um pouquinho complicado para você assim, manter aquela tradição de frequentar a igreja (TE2).

Nos relatos, houve um incidente que nos chamou a atenção, ainda que o problema tenha sido rapidamente solucionado:

Olha, publicamente eu só tive um probleminha, quando eu estava em Jeddah, quando fui pegar a minha bagagem, e Jeddah é a cidade mais próxima de Meca, e eu era o ponto de Jeddah, os muçumanos do mundo todo que vão visitar Jeca, Meca, que não seja ali da Arábia, eles descem ali em Jeddah, então é uma loucura o aeroporto de coisas, muitas vezes, sujeira, gente destruindo tudo, de gente que vai e volta no mesmo dia, e aí quando eu fui pegar a minha bagagem, eu tenho esses crucifixos, e eles não aceitam isso, os radicais não aceitam, e eu peguei um radical que estava lá também pegando a bagagem, ele achou ruim, mas o meu intérprete brigou com ele, o meu intérprete não, o motorista da federação, que estava lá me esperando, brigou com ele, falou alto com ele, que ele não tinha nada a ver (TB2).

No Oriente Médio, como anteriormente mencionado, a religião interfere em muitos aspectos da vida cotidiana, se tornando presença constante nos treinos. Os relatos a seguir estão em consonância com Mendenhall, Punnet e Ricks (1995) ao afirmarem que a religião tem grande influência na adequação e vivência intercultural, afetando as atividades do dia a dia, sugerindo que os profissionais sejam flexíveis e tolerantes quanto às diferentes religiões para que o convívio e a adaptação sejam possibilitados.

Não necessariamente um choque cultural. Mas assim, quando você vai a primeira vez toca música lá na igreja, nas mesquitas, em todas as mesquitas três vezes ao dia toca a música então. Então no começo assim você está treinando, para o treino, para o treino pra eles irem orar, fazer a reza deles, aí você tem que ficar esperando lá uns quinze minutos, aí eles voltam. Quando você vai na pré-temporada pro exterior, que dá o horário deles, eles vão lá, põe os tapetes lá no chão, mesmo no próprio treinamento e fazem a oração deles também, então tem esse lado assim, que depois você acostuma. Aí a gente fica lá, batendo uma bolinha, esperando, eles saem, vão na mesquita, que todo clube tem uma mesquita dentro do próprio

estádio, do próprio centro de treinamento, aí eles vão pra lá, fazem a oração deles e depois eles voltam (TB1).

Então eu acho que no Japão não existe muita influência religiosa no dia a dia, agora aqui existe né, aqui é uma influência muito grande direta no nosso trabalho, porque eles são obrigados né, por tradição, por pressão também de fazerem as rezas diárias né, são quantas, são cinco, são cinco rezas né, então o que acontece, praticamente todo dia bate uma reza com o horário de treinamento ou de jogo. Então, a religião influencia no trabalho, entendeu? Você tem que parar um treino, já aconteceu várias vezes, por exemplo, de horário da reza ser no intervalo do jogo, então você chega do campo e vai para o vestiário e aí lembra, "não, tem a reza", e eles vão para a reza, então eles perdem lá de cinco a dez minutos na reza e eu praticamente não tenho tempo para conversar (TE2).

Não. Não vou dizer que é choque, sabe, assim... acho que não tem como você falar de mundo árabe sem citar religião. A religião deles, por mais que você já tenha ouvido falar ou já presenciou situações, sempre quando você observa você vê alguma coisa diferente. Porque eles não têm uma, parece que assim, eles não acreditam dentro da vida deles, que eles têm uma religião não, eles têm uma religião dentro da vida deles ou a vida deles é a religião. Então, não tem como você falar de mundo árabe e não falar de religião, se não tocar no assunto de religião no mundo árabe está totalmente equivocado, porque religião aqui é algo que quebra qualquer tipo de barreira, então é muito forte mesmo. Não é que, é um choque, não diria que é um choque, mas é uma coisa que sempre chama atenção, não tem como (PE1).

O período do Ramadã foi bastante mencionado, algumas vezes, comprometendo a preparação física dos atletas:

É o Ramadã, é um período de festa deles, é um período religioso deles, que eles ficam em jejum do nascer até o pôr do sol, né, são mais ou menos aí, 12 horas, 12, 8 horas, 12 horas, dependendo o lugar dá em torno disso. Lá na Líbia, os caras faziam 12 horas, porque lá o sol se põe tarde para caramba, na África, né? Mas aqui, aqui é sete horas, sete e pouco já está em torno de nove horas mais ou menos, oito, nove horas. Então eles ficam sem comer durante o mês todo, então aí, você tem que mudar a forma de trabalho, a intensidade de trabalho, o horário do trabalho (TE3).

Ali no mês do Ramadã, que é o mês daquele jejum deles, a gente realmente, fica assim, tem certa dificuldade para você... você só pode fazer as suas refeições, em hotéis internacionais, aonde eles fecham o restaurante com cortinas porque você pode se alimentar sem que o árabe te veja se alimentando, então ali no mês do Ramadan, tem esse detalhezinho, embora, eu te confesso que a nossa reputação foi tão boa, nós até gostaríamos de voltar a ter experiência lá (TB4).

Não, lá... você não pode é... querer impor a sua religião para os locais lá, o ... o árabe não aceita. Mas dentro da sua casa, com os seus amigos você

pode praticar normalmente. Tem as igrejas lá, eles não são fechados, sabe, a esse ponto, então você pode ter o teu tempo de adoração lá tranquilo e ninguém te incomoda lá, tranquilo. Lá, o problema lá é a bebida, eles não bebem então, se pegar o cara bêbado na rua manda embora do país, porque eles realmente não aceitam a bebida lá, é pecado (TB1).

6.4 Dinâmicas do mundo do trabalho

a) Carreira Internacional

O objetivo de boa parte dos entrevistados sempre foi de desenvolver suas carreiras fora do Brasil. Lembrando que, no esporte, é importante aproveitar a oportunidade e mostrar suas habilidades para o mundo:

Eu acho que as oportunidades são dadas e você tem que achar que, onde todo mundo acha uma loucura, você tem que ver como oportunidade. Eu vejo dessa maneira. Ah, você é louco... pra mim é uma oportunidade nova que Deus abre, e quando uma porta abre, você tem que confiar em Deus e saber que se Ele abriu uma porta lá, é que Ele vai estar com você (JB1).

Eu cheguei junto com o (nome do jogador colega), chegamos juntos em 2005. Era a base da seleção espanhola, que era o atual campeão do mundo, então, quando surgiu a oportunidade, eu quero provar, quero tentar uma oportunidade boa, acabei indo (JE7)

Então, eu aprendi que quando a oportunidade não bate uma, duas, três, nenhuma, você tem que criar as oportunidades. E foi o que eu fiz nessa minha primeira... essa primeira oportunidade... eu fui atrás dela (TB8).

A trajetória internacional é bem vista não só sob a perspectiva de ganhos profissionais, como também de crescimento pessoal. Ariss e Ozbilgin (2010) falam que o período fora do país de origem é considerado como uma experiência de melhoria profissional que contribui para o desenvolvimento e habilidades pessoais.

Minha mulher já tinha o passaporte italiano por parte da família dela, o avô e avó dela eram italianos e como eu era casado com ela, podia tirar o passaporte italiano. Quando eu estava morando na Itália tive essa oportunidade, o treinador ligou e falou assim: “Tem como você tirar o passaporte? Se você tirar o passaporte pode jogar na seleção italiana de futebol de salão e eu te faço o convite, você vem?” Eu falei: “Claro!” Até porque, quando eu saí do Brasil, em 2004 os brasileiros que estavam fora não eram vistos porque não eram muito acompanhadas as ligas, italianas, espanholas, portuguesa ou a russa. Hoje em dia já são mais seguidas, o

pessoal vê bastante. Quando eu saí, naquela época, lá fora não eram convocados para jogar pela seleção e todos os jogadores têm o sonho de jogar um mundial, um europeu, e essa oportunidade o treinador da seleção italiana me deu (JE9).

Os discursos dos profissionais reforçam a posição de Gomes (2014) quando o autor afirma que conviver com o diferente pode ajudar na melhoria do ambiente de trabalho, contribuindo para o crescimento pessoal e profissional, indicando a diversidade de culturas como uma nova consciência, trazendo benefícios aos atores organizacionais.

Em alguns países o futebol não é um esporte de destaque, comprometendo a evolução profissional. Como podemos observar no relato abaixo:

Desenvolvimento é meio complicado, você não vai ter desenvolvimento aqui, você doa mais do que recebe, muito mais (TB2).

b) Expectativa

Antes de sair do país várias questões surgem: como será? O que irei encontrar? Como serei recebido? Vai dar tudo certo? Muitas expectativas são geradas e poucas atendidas. Os jovens são os que mais sofrem:

Na Alemanha era grande, porque a mudança foi muito drástica na minha vida. Eu era solteiro, depois eu casei, fui casado, então tinha adaptação na vida de casado, adaptação de morar fora da casa dos pais, outro país, outra língua. Uma coisa foi totalmente diferente, ajudou muito, pela tradição que tinha o Bayern com os brasileiros também, então, já tinha uma estrutura mais ou menos, o pensamento do brasileiro ajudou muito. Na Itália, foi mais tranquilo, já estava adaptado à Europa, já sabia os costumes, claro que muda sempre de um país para o outro, mas eu estava totalmente adaptado, já conhecia a Itália, também tinha muitos brasileiros no time, então, foi muito mais tranquilo (JB5).

Era uma mescla assim, o que vai acontecer? Eu tenho 20 anos, estou saindo do Brasil, não sou muito conhecido, estou chegando num dos maiores clubes da Europa, com o maior número de títulos da Europa, ainda não sabia, mas tinha na minha mente, o pensamento do que eu queria. Queria me tornar um jogador profissional, queria me consolidar profissionalmente (JE8).

No Japão, a expectativa é... eu fui muito apreensivo assim, com muita preocupação para o Japão, né? Porque o Japão realmente é um país bem

diferente do nosso, cultura completamente diferente, não sabia como eu ia reagir, como minha família ia se adaptar, como é que eu ia conseguir trabalhar, em que nível eu ia conseguir desenvolver meu trabalho, né? (TE2).

Tinha uma enorme expectativa antes de chegar, pensava que tudo seria mais simples e que tudo sairia da maneira que eu gostaria que fosse, apenas pelo fato de eu estar dando o meu máximo, mas, infelizmente, não é assim tão simples. Nenhuma das minhas expectativas foi atendida, e assim tive que rever, replanejar, recomeçar com outras expectativas, inferiores das que tinha antes (JE10).

A princípio, quando eu fui para a Coreia, até o pessoal que diz: “lá você vai se dá bem, é um lugar bom”. Eu tinha imaginado o bom da coisa, eu não via tanta dificuldade de me adaptar lá, mas quando você chega lá... (JB2)

Eram as melhores possíveis, pois se tratava de um país asiático. Em parte, minhas expectativas foram atendidas, mas as pessoas tendem a exagerar um pouco em relação ao exterior... nem tudo é mil maravilhas (TB3).

Eu estava um pouco ansioso, porque a gente tem várias histórias de brasileiros, de profissionais que foram trabalhar na região do Golfo e a gente ficou um pouco apreensivo com as histórias ali relacionadas com essa questão de liberdade de ir e vir em alguns lugares ali do Golfo, por exemplo, como a Arábia Saudita, a gente sabe que eles ficam com o seu passaporte, então, você não tem aquela questão de: “eu quero viajar para tal lugar”, “quero voltar ao Brasil a hora que eu precisar”, é complicado. E nos Emirados, como não tinha ainda experiência naquela região, num primeiro momento, a expectativa era... ansioso, empolgado, mas um pouco apreensivo (TB4).

No mundo do futebol, o tempo para reflexão é escasso, como ilustra o relato:

Então, foi tudo muito rápido, entendeu? Foi uma situação muito rápida e a expectativa era a melhor possível (PE1).

c) Negociação

O processo de negociação é realizado por agentes autorizados pela FIFA ou empresas especializadas. A grande maioria dos entrevistados desconhecem as propostas, ou seja, valores, condições de moradias e benefícios, já que essas questões burocráticas e jurídicas são cuidadas por seus agentes. O motivo dos

profissionais não ter conhecimento de seus contratos é o foco que os atletas devem ter em relação à parte técnica:

Foi tranquilo, foi através de um empresário, que estava fazendo negociação com os jogadores da Argentina, então, eles fizeram uma parceria entre eu e esse argentino, ele veio pro Brasil e viu alguns jogos e como eu pertencia, não, pertencia não, esse empresário que me representava, acabou tendo essa negociação, mas foi super simples (JB1).

Não, na Alemanha já era uma coisa que estava todo mundo esperando, pelo fato de que o Flamengo, naquela época, estava passando por um momento difícil financeiramente. Jogador em evidência, jogador que estava sendo convocado para seleção, então as pessoas já esperavam pela minha saída, até para dar esse retorno financeiro para o clube. Claro, que quando as coisas começam a acontecer... quando o meu empresário me ligou e falou que estava muito encaminhada a negociação, é diferente. Porque uma coisa é você imaginar, outra coisa é você já estar quase na hora de ir embora, então você começa a pensar na mudança que vai ser a sua vida, um novo desafio (JB5).

Eu tenho agente que trabalha comigo que é o mesmo agente do (nome do colega jogador), que está na seleção, o que está jogando lá na Ucrânia. E aí quando eles fazem o contato com você, você já coloca o empresário na frente. Até porque tem toda parte de direito da coisa, toda parte legal, de contrato, isso tem que ser tudo redigido em inglês, tem que ser feitas correções por parte do clube, por parte da gente, por que é uma mudança de país. Então você vai, muda, leva família, muda escola, muda tudo. O agente que cuida de tudo. Nós temos o advogado que trabalha com a gente, nós temos o agente que é, no meu caso, o (nome do agente). E aí logicamente às vezes o clube lá tem um agente então colocam o agente de lá, mas eu... praticamente essa parte eu não participo. Eu só olho: Estão oferecendo tanto, interessa? Não interessa? (TB1).

Normalmente tem que ter um agente, né? Internacional para essas... dificilmente se faz um negócio, por exemplo, de clube direto com o treinador, é normal que se tenha um empresário, intermediação, né? E eu tive contato, o gerente, o diretor do Japão, foi ao Brasil, tivemos várias entrevistas lá e acabamos acertando um contrato de três anos, que eu acabei rompendo em função da minha proposta do Qatar, depois de seis meses (TE2).

Tavares, Pimenta e Blassiano (2007) já ressaltavam que o jogador é acompanhado de um empresário, que tem como função principal ampliar o capital social por meio de parcerias e rede de contatos, bem como, prestar assistência comportamental, tanto com torcedores quanto com a imprensa.

Durante as entrevistas, houve poucos casos em que o profissional emigrou do país sem uma contratação já negociada:

No meu caso não existiu negociação, porque vim para o exterior para tentar encontrar um clube através de testes. Portanto a esse aspecto não tinha negociação ou agentes envolvidos (JE10).

Não foram eles que vieram aqui me contratar, fui eu que me submeti a ir, eu que me disponibilizei a ir ao Japão e tentar uma melhora financeira vamos dizer assim, na época, né? Aí eu fui, até escola de futebol eu abri com o meu nome lá, escola de futebol. Ia muito bem, tinha muitos alunos, inclusive com orientadores japoneses, como líder, né? É treinador (...) como a gente chama lá, enfim, a adaptação foi eu que procurei me adaptar ao máximo possível ao país e a cultura deles, então é por isso que hoje no Japão, se eu voltar, tenho total condição e adaptação lá (TB7).

Os relatos acima vêm ao encontro à Inkson *et al.* (1997) quando caracterizam os auto-empatriados como agentes livres, que atravessam fronteiras organizacionais sem nenhum obstáculo que restrinjam suas escolhas.

Em sua maioria, o que foi acordado em contratos foi cumprido. No entanto, há promessas não cumpridas por empresas ou empresários responsáveis por levar os atletas para fora do país:

Tudo, desde que eu cheguei na Espanha, tudo que eu acordei com os clubes aqui foi cumprido. Acho que a vantagem que tem do jogador que vem para Europa, não todos, porque também tem casos que o clube não cumpre o que promete, mas graças a Deus, esses clubes que eu estive aqui na Espanha, os três cumpriram e de sobra ainda, estiveram muito bem (JE3).

Quando me tiraram daqui do Brasil, né? Eles prometeram muita coisa, eles encheram os meus olhos e não foi realmente. Eu tive que passar por umas situações de dificuldades que... tive que começar praticamente do zero, que era uma coisa que eu não esperava, porque eu já tinha uma condição até que boa aqui no país jogando, já era meio que um pouco conhecido por ter jogado no São Caetano, cheguei a jogar em alguns clubes do interior (JB7).

d) Preparação anterior

Não há uma preparação específica para atletas que desejam atuar fora do país. O contato dos profissionais com outros países ocorre apenas em excursões de viagens internacionais anteriores à moradia no exterior. O que vai de encontro aos estudos realizados por Vance (2005), que identificou que a maioria dos auto-expatriados já tiveram conhecimentos e experiências internacionais entre os 15 e 25 anos, proporcionando uma base sólida para a viagem:

Então sempre tinha essas excursões eu acabei fazendo algumas com o São Paulo e algumas com Santos. Ajudam no sentido de conhecimento e apesar de ser pouco tempo você aprende um pouco dos costumes dos hábitos diferentes. Claro que eu não tinha ido para Itália ainda, então ajudou assim, em termos que saber como era diferente não ser a primeira experiência fora. De chegar já de cara, sem nunca ter conhecido outro país. Para isso foi importante, como eu já tive essas outras experiências, cheguei um pouco mais preparado para que eu pudesse acontecer (JB8).

Nos relatos abaixo é possível observar a experiência na seleção brasileira como uma espécie de preparação para a vida no exterior:

Quando eu vim para cá foi bastante difícil para mim, foi bom ter saído com a seleção para conhecer outros países, tu já tem uma ideia de como é fora do país. Mas viver é muito diferente do que tu simplesmente passear ou ir jogar. E para mim, foi bastante difícil quando eu cheguei aqui, porque estava vindo de uma temporada bastante desgastante. E a gente acabou indo para essa viagem do Vietnã, que eu comentei, e ficamos uma semana lá, fuso horário nove horas, então até acostumar, tem que jogar, comida ruim, não consegue comer, quem come no Brasil, vai no Vietnã ou na China, pelo menos para mim foi difícil. Cheguei aqui em janeiro, aí tem que morar aqui, acostumar com o ambiente aqui foi... (JE5).

Aí já era diferente, você já tem um pouco mais. Até um domínio do inglês, um básico de língua. Para você se virar, você já tem um pouco de conduta de como funcionam as coisas, não sendo seu país, você já vai mais preparado para se adaptar ao lugar e não querer mudar o lugar em si, toda essa história. Mas eu já sabia que o Qatar já era muito melhor estruturado porque eu morei em Moscou, que era muito bem estruturado. Era uma São Paulo, entendeu? 12 milhões de habitantes! E o Qatar eu sabia que era um lugar mais compacto, mais tranquilo, daria muito bem para ficar com família e seria tudo tranquilamente, todos os sentidos, que tudo é de altíssima qualidade (JB4).

Eu acho que quando lá fora eles buscam um técnico e quando eles veem no currículo desse técnico que o cara já passou, por exemplo, como no meu caso, por Itália, já tinha passado por Portugal, Argentina, Uruguai e Japão. Então se eu sou diretor do clube, eu falo: "poxa, esse cara no mínimo deve falar italiano, no mínimo deve falar um pouco de inglês, no mínimo deve falar um pouco de espanhol". E isso tudo não só pra adaptação do treinador, mas também pra própria comunicação e dia-a-dia. No que diz respeito ao trabalho sim, facilita muito, até por que eles, diretores de clube, presidentes, querem sempre ter um contato com o técnico e se você pode fazer isso não necessitando de um intérprete, a conversa fica muito mais fácil. Então eu acho que isso tudo ajuda muito e até alguns treinadores tiveram problemas no exterior, né? Treinadores brasileiros conceituados, por razão de não falar o idioma (TB1).

Do ponto de vista cultural é muito diferente, pelos costumes, pela cultura. Do ponto de vista de conhecimento, a Austrália foi fantástica! Fiquei aquele período todo dentro do instituto, que eu considerava uma das melhores instalações esportivas do mundo, isso acrescentou muito nessa parte de conhecimento específico. [...] Uma experiência me favoreceu na outra, muito mais, nessas questões relativas à adaptação. Claro que, a partir do momento que eu fiquei três anos e meio na Austrália, o meu inglês evoluiu muito e isso repercutiu muito, positivamente, na minha estadia nos Emirados e a questão da autonomia, da independência, da adaptação, sem sombra de dúvida contribuíram bastante à experiência prévia na Austrália (TB4).

Alguns profissionais se preparam para sua chegada ao exterior, essa organização ocorre por meio de pesquisas da cultura local, história do país e do clube, além de outros cursos:

Sim, estudei um pouco o espanhol e vi alguns jogos do campeonato (JE1).

Sim, através do estudo da língua inglesa, e com informações gerais do país em questão (TB3).

Eu sempre fiz e não só o curso de inglês, porque para você trabalhar aqui no exterior, principalmente no mundo árabe, a cultura deles, você tem que entender a cultura deles, você tem que lidar... questão de lidar com o atleta árabe, ele é um atleta diferente porque na mesma hora que... tem um jeito de lidar com ele diferente do que nós temos aí no Brasil, então lidar com o atleta árabe é um pouco... um pouquinho mais difícil. Então, assim, eu sempre procurei tentar entender como que o atleta árabe, ele responde ao treinamento, ao estímulo, ele tem um linear de dor, digamos assim, um pouco baixo, então você tenta entender qual seria a resposta de um atleta árabe em um treinamento. Por exemplo, aqui no mundo árabe, quase que no mundo inteiro, mas no mundo árabe você colocar um trabalho, principalmente um trabalho físico, sem um componente "bola" não é uma coisa que eles aceitam com facilidade, mas isso eu não precisei descobrir

quando eu cheguei aqui. Eu já pesquisava como que era a metodologia de trabalho no mundo árabe, entendeu? Para que quando eu chegasse aqui eu não sofresse tanto, digamos assim (PE1).

Por esses profissionais serem originados, em geral, em famílias desfavorecidas economicamente e ao se profissionalizarem subirem rapidamente seu nível de consumo, os discursos relatados contrariam a realidade percebida por Matthewman (2012), quando verificou que a maioria dos profissionais globais vinham de famílias de nacionalidades diferentes, tinham experiências desde cedo, estudavam em escolas internacionais e falavam em média três idiomas.

e) Planos Futuros

A maioria dos profissionais não tem planejamento de carreira devido à instabilidade do esporte. Não existe certeza de volta para o Brasil. Como os atletas que vão para o exterior são muito jovens, a vida pessoal é construída em diferentes países e culturas.

Eu moraria aqui, para te falar a verdade, eu tenho um apartamento aqui já comprado e tudo. Por mim eu moraria aqui para sempre (JE6).

Mesmo depois dos três anos, penso depois continuar aqui, eu estou muito feliz. Mas não dá pra descartar, há uma possibilidade de voltar, é o meu país, minha casa, minha família, meus amigos, e não dá pra descartar. Mas com certeza um dia eu vou voltar a jogar, sem nenhuma dúvida (JE8).

Hoje eu tenho 37 anos penso que já estou quase no término da minha carreira ou próximo disso, mas tenho uma tremenda vontade de jogar nos Estados Unidos. Deve ser porque é um país charmoso, cheio de requintes, e tudo que os americanos fazem buscam a perfeição e penso que em pouco tempo estarão dominando o futebol no mundo (JB10).

Não eu não penso, hoje eu penso em ficar no (nome de clube brasileiro) até porque eu já vivi essa experiência e hoje, já pensando com filhos em escola, como eu tive essa dificuldade no Qatar, adaptação inicial do meu filho mais velho... na Rússia também, que foi o ingresso no colégio britânico, é muito rígido, também foi meio, não vou dizer traumático, é pesado, mas quase isso, sabe? Então hoje eu não penso em mexer realmente na minha família, não gosto. Não gostaria até pelo sentimento que eu tenho no clube, até pela

gratidão de ter voltado, tido a oportunidade de estar, que eu preferiria ficar esse tempo possível. Ainda penso em jogar aqui, eu não queria me mexer nem dentro do Brasil, mas futebol, você nunca sabe. Para fora do país, só se fosse realmente uma necessidade e houvesse essa grande oportunidade, mas eu acredito que não vai acontecer (JB4).

A crise econômica do Brasil é apontada como um dos fatores da permanência de atletas no exterior:

Eu tive muita decepção no Brasil nos últimos anos na minha profissão, realmente é muito difícil ser treinador no Brasil, não existe respeito à profissão. Eu sou um dos vice-presidentes da Federação Brasileira de Treinadores, agora que as coisas estão assim, vai ter um fórum brasileiro de treinadores agora, dia primeiro de dezembro no Brasil, acho que as coisas vão melhorar. Mas do jeito que está, é muito difícil, né? Você não consegue ter nenhuma estabilidade, nenhuma segurança, então a minha tendência é ficar por aqui, pelo menos eu sou mais respeitado, o contrato é cumprido, há uma tendência de isso acontecer, então é uma tendência também de eu ficar mais tempo por aqui (TE2).

Olha, eu tenho um contrato de mais uma temporada, e penso em ficar aqui pelo mundo árabe por mais um tempo, infelizmente as notícias que chegam do Brasil não são muito boas, do futebol brasileiro. Algumas notícias assim que, infelizmente, o futebol brasileiro fora do campo está passando por um período complicado, de atrasos de salário e coisas do tipo, então, eu tenho o projeto de ficar aqui mais um tempo, então, esse projeto deve envolver mais uns dois, três anos, eu penso em ficar aqui pelo mundo árabe no mínimo (PE1).

A vontade de conhecer o mundo é também um fator marcante. Freitas (2009) diz que é preciso o indivíduo estar aberto a novas experiências culturais, em que a mobilidade não é apenas algo geográfico, mas uma maneira de permitir que o indivíduo entre em contato com o outro, com o diferente.

A única coisa que a gente segue aprendendo, eu tenho alguns projetos de futuro e, quase com certeza, vai ser em outro país diferente também, com outra cultura, e seguir aprendendo, né? (TE4).

f) Rotina de trabalho

A rotina de trabalho dos jogadores se limita mais à parte técnica, já os técnicos e preparadores possuem mais atividades, uma vez que têm voz de

comando. O número de treinos e jogos fora do Brasil são menores e vistos de forma positiva, entretanto, um baixo número de jogos também interfere no rendimento dos atletas. Bueno (2010) diz que quanto mais o indivíduo tem relações interculturais, mais ele age com tranquilidade às questões ligadas ao cotidiano laboral em diferentes níveis hierárquicos.

Muito menos, de treinamento, é que o Brasil treina muito e muito forte. Então, como eu peguei lá brasileiros e com menor volume de jogos, a gente não treinava tão forte igual treina aqui no Brasil, porque lá (China) a gente tinha um final de semana para trabalhar, os jogos só eram finais de semana (JB2).

Chegando lá (Rússia), a grande outra diferença, também, a gente poucas vezes treinava em dois turnos. Treinava às 11 da manhã e 2 horas, 3 horas da tarde eu estava em casa, isso já era um outro ponto. Se treinava muito bem, uma mentalidade bem bacana, então se aproveitava muito bem esse período de trabalho. Ficava lá duas horas no clube, pelo menos 2 horas e meia, 3 horas, então tinha lá meu quatinho, tem hotel bem estruturado... (JB4).

O calendário é estipulado (na Espanha), já de sábado tu vai ter tua folguinha, no Brasil já não. No Brasil joga muito e outra dificuldade é a viagem, é muito longe! Aqui tem trem, vai de avião, é mais barato. No Brasil tem alguns clubes que viajam de avião, só que tu pega qualquer cidade que joga, são 10, 12 horas de ônibus, tem lugar que é 20 e aquilo mata, tu já chega morto (JE5).

Lá (nos Emirados Árabes) era o seguinte, quinta é o sábado nosso e sexta é o domingo nosso lá, na religião lá. Então você joga lá quinta e sexta, você entende? Só que é normal você jogar hoje, o time está vendo, você prepara o time, você prepara o clube fisicamente, faz um projeto, uma projeção, e aí você joga três fins de semana seguidos. Aí, daqui a pouco, o campeonato dá uma parada de 30, 40 dias, isso mata! É a dificuldade que o brasileiro tem, principalmente. Nós temos de trabalhar lá, então, os jogadores da seleção da Arábia Saudita falavam comigo que eles estavam cansados e eu falava, e aí eu ia buscar o relatório, quando mandavam o relatório pra mim, quantos jogos ele fez? Fez 20 jogos no ano! E aí eu falo: “poxa, 20 jogos no Brasil, não tem hora, é quase em dois meses” (TB2).

As condições e estruturas físicas e organizacionais fora do país são superiores em relação às do Brasil. Na Europa e na Ásia a infraestrutura encontrada supera as expectativas dos brasileiros. Já nos países da América do Sul, as condições de trabalho são as mesmas:

Era sensacional cara, era coisa de outro mundo! Olha que aqui no Brasil, até então, só havia jogado no São Paulo e no Santos, estruturas bem próximas porque a estrutura do São Paulo e do Santos são super desenvolvidas, são dois clubes gigantes aqui no Brasil, então existia uma expectativa muito grande na minha passagem lá e não foi diferente. Lá também em termos de estádio, centro de treinamento, academia, estrutura sempre foi, nossa... sensacional! Excelente mesmo! Não tinha, não tenho o que reclamar, para ser bem sincero (JB8).

Na Argentina era boa, não era muito boa, tinha um clube que tinha clube de campo com dois campos de treinamento, o estádio era daqueles antigos, ainda tipo Copa de 78 e aquelas arquibancadas. Mas agora, em Portugal, tinha uma estrutura melhor, não é um clube grande, então achava que eles tinham um CT muito bom, campo de treinamento, o estádio em si não era um estádio moderno, não era. Agora, no Azerbaijão sim, o clube era top de linha, o estádio muito bonito, era grama sintética, mas uma grama sintética diferenciada, o clube era um hotel, você tinha a cada dois um quarto, suas coisas. Você ficava num hotel dentro do estádio (JB1).

Na Rússia bem, pra não dizer precária, mas também ruim. É um país antigo, em desenvolvimento. Do nosso estádio, que a gente jogava em casa, era muito bom, onde teve as olimpíadas. Era muito bem estruturado, uma grama sintética que eu nunca pisei igual, parece natural. A gente tinha um gramado sintético também igual, mais uma grande diferença também. A Rússia é muito grande em extensão, é o maior país do mundo. A gente só ia em vôo fretado, só a gente dentro do avião, aeroporto pequeno que a gente pegava [...], então isso facilitava muito na prática, uma comodidade absoluta, uma privacidade que acaba também fazendo grande diferença (JB4).

Na Coreia, em todos os clubes... na Copa do Mundo de 2002, Coreia e Japão, isso fez com que melhorasse muito, os países são bem desenvolvidos, os estádios são de Copa do Mundo, os centros de treinamentos são do lado do estádio, isso facilita. A estrutura é fenomenal, você não tem com o que se preocupar, só em jogar bola, a preocupação com a estrutura, conforto, essas coisas você não tem que se preocupar, só jogar (JB3).

Relembrando Heller (1977) as estruturas do dia a dia são observadas de modo objetivo nas quais as ações cotidianas, o uso dos objetos, hábitos e linguagem representam um espaço de acumulação do homem.

As diferenças táticas são lembradas e a necessidade de se adaptar e evoluir fazem parte do dia a dia desses profissionais:

Dentro do campo, acho que foi a maior dificuldade que eu tive na Coreia, que eu tive muita dificuldade de jogar, porque no sistema do Brasil aqui, você joga o meia, você joga mais por dentro, o brasileiro joga o meia mais (JB2).

Mas foi muito complicado por outro estilo de jogo, totalmente diferente. Então eu, como goleiro, melhorei muito na Argentina, muito mesmo. Me adaptei totalmente ao país, aos costumes, horário de refeições, essas coisas todas, foi muito legal (JB1).

Quando eu cheguei lá, tive um pouco de dificuldade no começo, até mesmo pela forma de jogar, eu acho que o pessoal preza muito pela parte tática, eles são muito disciplinados dentro de campo, e o brasileiro já joga mais solto, acaba fazendo já mais jogadas de efeito, gosta mais de drible, gosta de improvisar, e lá é muito, vamos dizer assim, meio robotizado, toca, os toques, os passes, a função de cada um no campo, tem que cumprir realmente o que eles pedem, entendeu? Se é pra atacar, eles pedem, se é pra defender, é só pra defender, entendeu? E aqui eles deixam mais livres pro jogador cumprir aquilo que quer, mas não tive nenhuma preparação antes de ir pra lá, tive que me virar e me adaptar aos poucos, conforme os treinos, os jogos e o tempo (JB7).

Reforçando o que diz Adler (2002) que ao selecionar um colaborador focando nas qualidades técnicas do trabalho, sem levar em consideração a questão intercultural, pode acarretar diversas dificuldades, tanto para o empregado e sua família quanto, conseqüentemente, para a própria organização.

Podemos conferir abaixo experiências ocorridas em situações e condições de trabalho diferentes das que os atletas estavam acostumados no Brasil, novamente a necessidade de adaptação se faz presente:

Aí, outro detalhe importante que foi fundamental, é a paciência para lidar, né, com a qualidade do jogador, com o nível do jogador, você tem que ensinar tudo de novo, você iniciar, né? Tipo assim, você possui uma formação mesmo, né, e eles tem isso, eles gostam disso, você ter atenção, né? E conversa, você, ensinar a mudar a forma de pensar deles também (TE3).

A gente tinha que treinar dez horas da noite e mesmo assim era muito quente, e agora que o clima está ameno, né? Estamos em uma temperatura agradável assim de tarde, a gente está treinando às 4 e meia da tarde, mas aqui, sempre em um turno só, e sempre, nunca de manhã normalmente, então, essa é a rotina aqui no mundo árabe (TE2).

Difícil é você lidar com alguns aspectos culturais que acabam te incomodando no dia a dia de trabalho. Por exemplo, tem o horário de oração que eles têm, que em determinados momentos você tem que ter uma criatividade para que a oração possa ser feita ou você tem que ajustar o seu cronograma de treinamento, em função desses detalhes religiosos,

culturais. E a questão, talvez, a que mais incomoda, é a ingerência dos diretores, dos dirigentes, principalmente, aqueles que são os donos dos clubes. Geralmente, os Sheiks e muitas vezes, querendo botar o dedinho, dar o *pitaco* na escalação ou na forma de trabalhar, essa ingerência, eu acho que é a coisa mais delicada, mais difícil de você lidar com ela ali nessa região do Golfo (TB4).

Frente a esta questão, Bueno (2010) diz que o estranhamento da mudança internacional faz com que cada dia seja único, diferente, sem conseguir enxergar um padrão esperado. Ressalta que quanto mais as pessoas se envolvem com ambientes multiculturais, mais tem desenvoltura nas questões ligadas ao dia a dia e às rotinas de trabalho.

Os técnicos com experiências nas duas funções, ou seja, aqueles que também já foram jogadores, afirmam que ser um atleta fora do país é muito mais fácil, já que existem menos preocupações:

Eu acho que como técnico é mais difícil, como jogador é, aliás jogador comparando com técnico é mais fácil, faz a tua função específica, fazendo bem pode o time perder ou ganhar, ou você pode ter uma certa valorização, né? Técnico não, você pode fazer bem a tua função. Mas se o time perde, a avaliação é só com resultado, então, e outros aspectos? Acho que fica tudo mais fácil, acho que como jogador realmente é mais simples, tem mais facilidade para se adaptar (TE2).

Ser treinador é dez vezes mais difícil do que ser jogador, porque, jogador você tem a sua função para cumprir, você é meia direito, então você tem a sua função ali para cumprir, você ajuda o volante, ajuda o atacante, se você tem qualidades de passe de gols, vai dar passe de gol, se você é bom na bola parada, você tem que se especificar naquilo, trabalhar muito a bola parada, treinar muita falta, treinar muito pênalti, se você é um cara que tem uma visão de jogo grande, você é o que vai administrar o jogo, hora de pausa, hora de acelerar, quer dizer, tudo isso acaba passando por você, agora quando você é técnico, você tem que administrar os 30 que nós falamos, com idade de 17 (anos), que é o que está começando... (TB1).

A cobrança excessiva é uma constante na fala dos entrevistados:

Você tem que resolver o problema deles, tem que resolver, você é bem pago lá, mas você tem que resolver, é igual o jogador também, o jogador vai daqui ganhando uma fortuna lá, mas na hora da decisão, na hora, é muita pressão, não adianta, você tem que resolver e isso o jogador fala pra gente dentro de campo, tipo assim, resolve você, você está aqui pra resolver (TB2).

Com questões culturais, como eles vêm o futebol, sabe, é uma maneira, a cobrança é muito maior, e é uma cobrança até muitas vezes infundada. Então você tem que aprender também a, saber ouvir e não só escutar; a ver e então enxergar, entendeu? Porque é assim que funciona, você tem que ser cego de um olho, surdo de um ouvido, porque se você levar tudo a ferro e fogo lá, você acaba brigando muito, acaba. E não é por aí, então você tem que, saber mostrar para eles, sinalizar para eles com trabalho (TB1).

Os comentários acima reforçam os achados de Tavares, Pimenta e Blassiano (2007), que dizem que o sucesso deste profissional está diretamente associado à sua performance em campo, é uma carreira moderada pelo desempenho.

6.5 Família e Qualidade de Vida

a) Adaptação do núcleo familiar

Normalmente, muitos dos jogadores expatriados já viviam fora de sua cidade natal quando moravam no Brasil, esse fator facilita a adaptação e compreensão da família quando os atletas vão para o exterior.

É que na verdade foi assim eu sai de casa com 17 anos, é que de São Paulo eu fui morar em Minas ai já foi, na verdade um baque mais para a minha mãe, a mãe não estava acostumada a sair de casa e tal, sempre que ia jogar meu pai me levava, mas nunca fora de São Paulo sempre ali em São Paulo e tal e quando eu tive a proposta de ir para Minas Gerais foi um baque. Assim mais para a minha mãe e como eu tinha 17 anos não sabia como que era não sabia como era a cidade, não conhecia nada, claro conhecia o treinador que era um dos melhores que foi o que me lançou e ele falou para o meu pai que não se preocupasse que eu ia estar em boas mãos. A gente tem todo um trabalho uma estrutura, o atlético mineiro tem toda estrutura tanto de comida como de apartamento não vai faltar nada para o seu filho e tal. E para a minha mãe foi um baque ai depois com 17 anos já acaba se acostumando de viver fora vai criando maturidade vai criando responsabilidade...então ai já não (JE9).

Com os pais sim, porque a gente fica muito tempo longe, mas a gente, na verdade, como aqui no Brasil também por se tratar também de um país continental, é longe também as coisas, então, por exemplo, esses tempos que joguei fora, só no começo da minha carreira ali no Corinthians, que eu

ficava com a minha mãe, depois eu casei, eu fiquei muito tempo longe dela, às vezes, ia visitar. E até bom, que no Brasil, eu não falava tanto como eu falava lá, lá eu falava, praticamente, todo dia eu falava com a minha mãe e ela também falava com a mãe dela por Skype, está longe, a internet, Skype, essas coisas, acabava falando todo dia (JB2).

Olha, a minha família está muito acostumada a sair comigo aqui no Brasil, nós saímos sempre juntos, então pra família foi uma, todo mundo ficou bem à vontade, gostou da ideia, porque ia ser experiência nova pra família, então, foi uma experiência altamente positiva (TB2).

O apoio familiar é muito relevante para que os profissionais vivenciem da melhor forma suas experiências interculturais. Freitas (2005) enfatiza que o sucesso na jornada intercultural está intimamente ligado aos familiares:

No quesito da minha família eu não tive problemas, minha família não teve problema mesmo porque eu era solteiro minha família sempre me apoiou desde os 5 anos de idade desde que eu comecei a jogar bola eles sempre souberam que era meu sonho, meu objetivo, então sempre me apoiaram então não tive restrição nenhuma não (JB8).

Não, eles, a gente, quando você entra nessa vida de treinador você já vai falando, olha, tem a possibilidade de ir pra esse lugar, assim, assim, pode ser, pode não ser esse ano, pode ser ano que vem, pode ser daqui e aí quando acontece, eles mais ou menos já estão preparados (TB1).

Hoje, as ferramentas tecnológicas têm papel fundamental na comunicação dos profissionais com suas famílias.

Os contatos foram mantidos e foram feitos via telefone, inicialmente. Depois com a inclusão da internet, tudo se facilitou (PGB1).

É, a primeira vez, em 88, foi confuso porque tudo era diferente. Não era como é agora. Não tinha internet, a comunicação era muito difícil. O telefone, nós ligávamos com umas fichinhas, que ia tudo junto e era muito caro. Tinha o problema do horário também. A diferença de 7 horas é grande. Jornal... você lia jornal de 30 dias, 40 dias. Então, isso pesava bastante. E eu fui sem família (TE3).

Vida de atleta é uma vida de renúncia de família, de amigos, de toda e qualquer comunidade. Na época que ingressei no exterior não tinha os recursos e facilidades que proporcionam as redes sociais nos dias de hoje, não tinha o acesso, mantinha contato por meio de cartas por ser mais barato, pois chamada telefônica era um absurdo de caro que impossibilitava um pouco (JB10).

A gente de celular né através do whatsapp facebook, instagram, também quando a gente quando eu publico alguma foto que tem jogo eles desejam boa sorte tá faltando você aqui a gente acaba trocando algumas ideias assim tanto no facebook como no whatsapp no instagram aí acaba aproximando (JE9).

Sim, agora todos os dias, a gente conversa todos os dias com o whatsapp os velinhos já estão modernizados no negócio, a gente está conversando bastante, eles sofreram um pouco mais, por esse fato de ser filho único, né? Já vivia fora de casa, mas a cada dois por três estava em casa, a cada uma semana, duas semanas, um mês estava em casa, então era facilidade eles podiam ir até a minha cidade, hoje é mais complicado, graças a Deus a gente tem condições de poder vir até Barcelona uma vez por ano, que já é ótimo (JE8).

Para muitos, a maior dificuldade é estar longe da família:

Acho que é a distância da família, porque você perde muita coisa, você perde um aniversário da família, do pai, da mãe, aniversário do sobrinho, contato diário com a noiva, o cara que é casado, com a esposa, eu acho que, na verdade você sai um pouco do mundo, espera passar seis meses, um ano, pra voltar a ter esse convívio com os familiares lá, mas eu acho que a distância da família, das pessoas do seu convívio eu acho que é a maior dificuldade (PE1).

Eu acho que o maior problema foi a minha ausência daqui do Brasil de ter saído muito cedo (...) e eu estar sozinho lá na Europa porque por mais que ficássemos juntos todos os brasileiros no final das contas eu era um garoto de 20 anos que morava sozinho na minha casa então talvez tenha sido isso. Talvez, eu acho que essa distância, na época que eu fui eu namorava também. Então isso aí também acaba atrapalhando namoro começo de namoro tal você quer estar próximo e tal...Eu acredito que tem sido a maior dificuldade, tem sido essa, mais não foi algo que me atrapalhou 100% não é que tenha me atrapalhado tanto assim não, mas eu acho que tivesse que relatar tenha sido a distância mesmo (JB8).

b) Esposas

A figura feminina das esposas foi bastante mencionada nas entrevistas, os profissionais atribuem às suas companheiras o papel de estabilidade e as responsabilizam por seu desenvolvimento pessoal e profissional. Conforme estudos

de Andreason (2008), Perreira, Pimentel e Kato (2005) e Freitas (2000; 2005) o cônjuge é fundamental no processo de adaptação do profissional:

Em Portugal a minha esposa estava grávida, e foi muito complicado, ela não pôde ir comigo no começo, porque ela teve um deslocamento de placenta, eu fiquei 5 meses lá sem a minha esposa, e foi muito difícil nesse período, porque você fora, uma gravidez de risco, e você não está junto, não vi o meu filho nascer, então foi muito difícil, mas depois ela se adaptou muito bem em Portugal, ela gosta muito mais de viver em Portugal, e eu tive problema, tive a minha filha que nasceu lá em Portugal depois, então, a gente vivia numa cidade, que era fantástica de se viver, assim do lado de ir pro Porto, então tinha toda estrutura que uma família tinha que ter, ótimas escolas, a qualidade de vida excelente, por mais que fazia frio, mas assim, a gente se adaptou muito bem, mas em Azerbaijão foi muito complicado, por conta da minha mulher, ela não queria ir, e eu falei que era a oportunidade de ir financeira, como eu disse, não foi por outra situação, que eu fui pro lado financeiro mesmo (JB1).

A minha esposa também foi muito tranquila, também a cabeça muito boa, sabia porque vinha, que era para ficar longe da família para me acompanhar, para me apoiar, para também fazer o que ela queria, que era continuar estudando, então está estudando aqui, está fazendo o que ela mais gosta (JE8).

Como a minha esposa fala inglês, ela tem essa facilidade de conversar e, geralmente, lá na Coréia e China, o pessoal fala inglês bem mais frequente que aqui no Brasil, que a pessoa lá fala inglês, então, para ela foi tranquila, a adaptação dela foi muito tranquila, até porque, para gente que tem esse convívio, um contato profissional, vive essa parte emocional bem mais intensa em termos de esporte, de resultado, ganhar, perder, uma briguinha no treino, não gostei daquilo que ele fez, então a esposa não vive isso, vive mais... o marido chegar com a cara meio emburrada ou feliz, então ela tem que saber lidar nisso, que não é fácil também. Mas, ela fica ali, a vida é mais tranquila, acaba se adaptando melhor, não tem essa dificuldade de confronto de uma pessoa assim, essas coisas (JB2).

Devido à rotina, é comum que as esposas mantenham contato com os familiares dos jogadores estrangeiros.

A família, a esposa acaba encontrando outras esposas e aquele convívio de descobrir o supermercado, como que funciona a cidade, descobrir a escola das crianças, aquela coisa toda (TB1).

Em consonância com Freitas (2005), que diz que, normalmente, a esposa fica envolvida no universo residencial, muitas vezes, não possui conhecimento do idioma

e apresentam inúmeras dificuldades para lidar com as burocracias locais, como por exemplo, as escolas dos filhos.

Segundo alguns entrevistados, as experiências interculturais apresentam problemas para as esposas, que deixam de viver no Brasil para acompanhar seus maridos. Todavia, em alguns casos, elas aproveitam essas experiências para estudar.

Pior, eu imagino, que foi para minha esposa porque ela é muito mais nova do que eu e ela é mais próxima aos pais, ela do que eu, porque vivia uma vida normal, diferente da minha, para ela deve ter sido bem pior (JB5).

Mais difícil é para mulher, a rotina, a mulher não tem o que fazer e isso também foi f.... para mim. Quando cheguei, tirei a minha mulher de casa. E aí tu chega aqui, já está difícil para tu e tu vê que ela sofre, tu sofre duas vezes, é f... E tu chega do treino em casa e para jogar tu tem que estar bem (JE5).

Como em toda mudança radical de vida, algumas mulheres apresentam dificuldades de adaptação.

Problemas de adaptação, uma série de coisa, aqui são bem complicadas. Inclusive eu estou vivendo um momento agora bem difícil com a minha esposa. Ela está aqui, e ela dirige há mais de 20 anos, há 20 e tantos anos e a carteira brasileira não é aceita aqui né, então ela está tendo que fazer autoescola de novo, pô uma burocracia danada. Muito chato assim, muito chato ela não pode dirigir daí, porque, não tem a carteira sabe (TE2).

Minha esposa estava grávida e ela foi só para conhecer e ficar dois, três meses e teve que ficar lá porque ela teve uma complicação na gravidez, teve que ficar e ter o nenê lá, então, uma dificuldade era ter a criança lá, sem falar a língua deles, sem se alimentar, comer a comida deles e foi bastante difícil no início, mas depois, graças a Deus, correu tudo bem e a gente conseguiu dar continuidade, consegui jogar em cinco clubes, que foi muito importante para mim (JB3).

Pra família na Rússia em especial é um pouco mais difícil a adaptação, porque quando a minha mulher chegou lá não conhecia ninguém, aí pra sair na rua era muito frio, tinha vez que ela ficava uma semana dentro de casa, sem sair de casa, e não tinha amigas lá, depois com o passar do tempo, ela fez amiga e tudo, e aí era mais fácil, ela saía, dava uma volta, conversar, ia na casa de uma, na casa de outra, mas no primeiro momento pra família assim, pra minha mulher que estava comigo no caso, foi um pouco complicado a adaptação (JE4).

Para os profissionais que vivem em terras estrangeiras durante muito tempo ocorre uma ressignificação em relação às experiências interculturais:

Isso foi no início, isso marcou um pouco e a gente hoje, hoje a gente até brinca dá risada que a mulher inclusive foi até chorando para casa, falou pô o cara me tratou mal a primeira vez não sei o que e tal claro estava assustada; não estava acostumada com isso. Isso hoje em dia a gente brinca a gente dá risada, mas na verdade a minha esposa veio para casa assim chorando assustado falou... pô, me tratou mal não sei o que tal...Eu falei: não Fernanda no começo depois a gente foi vendo que não era bem assim que era o jeito deles (JE9).

Algumas esposas não se adaptam, voltando a viver no Brasil:

No terceiro ano, eles ficaram sete meses lá e por falta de adaptação da minha mulher. As crianças se adaptaram, mas eles tiveram que voltar, as crianças estavam num colégio internacional. A princípio tiveram problemas de adaptação, mas depois quando eles já estavam dominando completamente o inglês, se adaptaram perfeitamente. O problema mais grave foi a alimentação, porque já estava atacando a saúde da minha mulher. E muito estrangeiro que vai pra Indonésia, tem esse problema alimentar, eu acho que é quase oitenta por cento dos problemas que encontram lá (TE4).

c) Filhos

A preocupação com os filhos emerge em diversos discursos dos entrevistados, contudo, a adaptação dos mais jovens ocorre de forma mais rápida, principalmente das crianças:

Uma vez que as crianças estão adaptadas, pronto, aí a vida flui por que os filhos estando bem, você acaba ficando bem também. Então aí eles como eles são rápidos pra aprender inglês essa coisa toda, então fica tudo bem, aí eles aprendem até o árabe também, aí é tranquilo (TB1).

Nota-se nos entrevistados que, quanto mais jovem o filho, melhor é sua adaptação, os mais velhos encontram mais dificuldades, conforme Kupka e Cathro (2007), que dizem que a idade ideal para que os filhos possam se sentir confortáveis para morar fora de seu país de origem é de até seis anos.

A organização e o planejamento da educação dos filhos são pontos importantes a serem ressaltados. Se a criança nasce fora do Brasil, as escolas locais são as preferidas.

Meu filho estuda num colégio que eles chamam de consertado, que não é nem o público nem o particular, então você paga o comedor que eles falam que é a comida que meu filho fica, meu filho e minha filha fica das 9 até as 4 e meia então eles ficam direto, brincam e já ficam direto. E no começo a minha filha de quando eu fui para a Itália e só tinha minha filha e ela era muito pequena então para eles, eles não tinham noção então era como se fosse uma creche iam lá brincavam com outros amiguinhos e tal para eles eram normal. Aqui na Espanha já mudou um pouco, porque a minha filha já estudou lá na Itália que tinha uma creche todo mundo falando italiano e veio para cá já estava na escola então ela ficou um pouco assim, mas criança você sabe que se adapta muito mais rápido que a gente e o cérebro deles é como se fosse um computador novo vai manuseando tudo rápido, então para eles foi tudo tranquilo meu filho está super bem, a minha filha super bem também falam catalão perfeito, o castelhano, falam inglês também, tem aula de inglês, eles estão super bem (JE9).

Mas aqui tem o catalão né, não é tão é o castelhano no começo na guardie que o berçário aqui ele chorava muito nossa muito, muito, era difícil deixar ele depois ele foi se adaptando hoje ele estuda num colégio inglês, eu botei ele num colégio inglês (JE6).

Isso também foi tranquilo, no Qatar e no Japão eu matriculei, é porque eu tenho dois filhos, mas só um que acabou indo, (...), o meu mais velho já estava morando nos Estados Unidos, então ele só participou mais assim quando tinha tempo, de férias né? Então, para morar mesmo foi o meu mais novo e sempre estudou em escola internacional americana ou inglesa, né? (TE2).

É, na verdade quando você vai pra fora você procura escolher uma escola inglesa. Ou uma escola bilíngue. Por que aí também eles já tinham estudado em outros lugares, os mais velhos também já tinham estudado na Argentina numa escola inglesa então a opção é por isso, até por que as escolas locais lá eles, homem em uma escola e mulher em outra, não é como aqui no Brasil que é misto. Aí a gente como tem o costume da escola brasileira, sul americana a gente preferiu a escola internacional (TB1).

d) *Hobbies*

Os jogadores se divertem com encontros entre os brasileiros, compras e grandes festas:

No começo eu ia bastante, eu não tinha a minha filha eu ia bastante, ao cinema, passear no shopping, conhecer a cidade, no primeiro ano aqui em Barcelona, eu acho que andei tudo, em todos os lugares possíveis aqui em Barcelona eu fui. Agora é mais difícil sair de casa, com os dois filhos que tenho. Então é mais complicado sair de casa, mas a gente tenta ir para shopping, levá-los para o cinema, sair um pouco (JE3).

Olha era bacana, era assim: como tinha muitos brasileiros ficávamos entre nós brasileiros mesmo de vez enquanto uma vez ou outra a gente saía do treino e ia para algum *happy hour*, ia o time todo junto. Era legal essa interação assim de todos os atletas, mas a maior parte do tempo ficávamos nós brasileiros, nós saíamos do treino dependendo do horário, íamos ao shopping dar uma volta, íamos jantar juntos, ficava em casa um dia, ia na casa de um jogar vídeo game, passar o tempo porque como nós não tínhamos a nossa família, nossos amigos próximos, nós ficávamos entre eles junto com os brasileiros que a gente se sentia melhor (JB8).

Era churrascaria, a gente se encontrava em churrascaria na Coréia, na Coréia tinha churrascaria, tinha três ou quatro, hoje já tem acho que mais de dez churrascarias brasileiras lá na Coréia, mas na época tinha três ou quatro, e onde a gente se reunia para comer um churrasco, uma picanha, que é uma coisa que a gente sente muita falta (JB3).

A principal atividade lá é você passear no shopping, quer dizer que você não vai só comprar, é passear, você entende? Porque você tem todos os bons restaurantes no shopping, você entende? Os hotéis, você entende? Então lá, você, shopping, e a sua vida dentro de casa, dentro do condomínio, você entende? Com academia, com isso, você vive muito a sua família lá, você fica muito ligado (JB2).

e) Qualidade de vida no exterior

A maioria dos profissionais afirma ter melhor qualidade de vida no exterior. A ausência de violência em alguns países do exterior é aspecto bastante notado, os atletas se sentem seguros:

Principalmente a falta de violência né, vamos dizer assim, não há nenhum risco, não há nenhum perigo tanto aqui como no Japão em relação à violência, de assaltos esse tipo de coisa, então a tranquilidade, por exemplo, você pode sair à noite aqui e fazer uma caminhada na rua dez horas da noite, onze horas da noite que não tem risco nenhum, são coisas que no Brasil infelizmente a gente não tem mais (TE2).

É, eu acho que aqui no Brasil, é muito maior isso aí, o índice de criminalidade, o índice de violência, então na Espanha mesmo eu voltava dos treinos, eu podia andar tranquilamente independente da hora, detalhes

pequenos; você vai no posto de gasolina, você mesmo abastece o seu carro, num supermercado você mesmo passa a sua compra, e paga, entendeu? Então, igual eu falo, você vai num bar, num restaurante, você pode deixar o seu casaco pendurado na porta, que quando você sair ele vai estar ali entendeu? Então são coisas que a educação daqui, infelizmente não pode ser igual, então são bastante (*Sic!*) detalhes que no dia a dia mesmo, na vivência lá, pra você perceber que isso realmente a gente está um pouco atrás, né? (JB7).

A gente não tem muito isso é termos de violência lá não tinha. Lá eu podia parar não ter que estacionar o carro na garagem, por exemplo, podia deixar o carro ligado na calçada e ir dentro de casa e voltar meu carro estava lá intacto então você acaba criando maturidade você acaba aprendendo coisas diferentes (JB8).

Eu sempre vejo, procura ver algumas notícias do Brasil então você sempre vê assalto, vê gente matando vê gente roubando você não pode sair na esquina da sua casa que vem um cara te assaltar e te mata sem nada e aqui você não vê praticamente quase nada entendeu então isso para eles para mim para meus filhos isso é fundamental e não tem preço nenhum que pague isso aí (JE9).

O tempo livre com os familiares é ponto crucial:

Fora, a gente desfruta muito mais a família, do que no Brasil, porque você joga menos, você tem mais folga, os períodos são mais..., o trânsito é mais intenso, mas geralmente é um período só, então você tem mais tempo até para se cuidar, ficar com a família. Então, em Portugal nós viajamos bastante durante o tempo livre e fazia muita coisa com as crianças. Em Azerbaijão também, tinha muito tempo livre, mas o entretenimento era mais complicado do que em Portugal, muito mais difícil, mas tinha muito tempo livre e a gente procurava fazer as coisas por ali mesmo, estar sempre junto, estar passeando, ficava muito mais com eles do que hoje. Hoje no Brasil, essas festas de aniversário é sempre só os três, a minha foto nunca estava, dificilmente, e lá não, pelo contrário, a gente está sempre muito bem, no primeiro ano eu não concentrava, então também as coisas eram muito tranquilas dentro de casa, é uma coisa bem calma, de família lá fora, você está muito mais presente do que no Brasil, pelo menos no futebol é assim, dependendo do país (JB1).

O principal era família. Cara você ter tempo para a família coisa que no Brasil você não tem no futebol, você não tem tempo para vida social e às vezes não só pelo tempo que é curto, mas pelas situações que você está no Brasil. Não ganhando você não pode sair na rua, você não tem uma vida tranquila, falam de você o tempo todo, te julgam o tempo todo, te acusam o tempo todo. Então tudo isso, lá a gente sente uma paz muito grande maior o lugar que praticamente o seu crédito é muito maior ele dura muito mais do que no Brasil. No Brasil dura um ou dois jogos. Lá não, lá você dura realmente mesmo se você fez uma temporada boa e outra mesmo se você não tá tão bom o pessoal acredita em você e te respeita (JB4).

A educação também é lembrada, principalmente nos países europeus.

Eu acho que a educação deles aqui para mim foi o que marcou bastante. Você vai na rua, se você está dirigindo seu carro, se você vai atravessar uma rua você parar na faixa de pedestre, então se você põe o pé na faixa de pedestre o carro para (JE9).

Ah, não choque cultural você vê no dia a dia na rua coisas de parar o carro para a pessoa passar na faixa de pedestre sabe eu vejo muito idoso na rua isso é legal você vê muito idoso na rua bem tranquilo eu acho que nós brasileiros percebemos, não sei, eu acho que é uma cultura nossa, vê muito a pessoa e fala dela. Aqui você vê um cara com o cabelo desse tamanho e o outro e tal e nem aí, essas coisas assim eu acho muito legal aqui. E de ruim no começo, aí não aqui, foi lá dois jogadores preconceituosos assim tipo me chamaram de macaco volta para o seu país (JE6).

Os resultados estão em consonância com Martinez e França (2012) quando afirmam que o período fora do país tem valorização excessiva e, no retorno, a percepção sobre a qualidade de vida no Brasil sofre uma piora, o que dificulta a readaptação.

6.6 Processo de adaptação e avaliação da experiência vivida

a) Apoio na adaptação

O clube ajuda na adaptação, principalmente em questões burocráticas, como por exemplo, documentos e moradia:

Quando cheguei já tinha tudo preparado, o apartamento, eu fui diretamente ao apartamento, eles pagavam luz, gás, aluguel, pagavam tudo. A gente só era responsável pela comida. O apartamento era totalmente mobiliado, então deixaram muito fácil para viver, era uma cidade muito pequena, todo mundo me recebeu muito bem, tinha supermercado, tudo que a gente precisava. Tinha tanto que nos meus primeiros anos eu não tinha nem carro, tudo que eu fazia, eu fazia andando, só para ir para os treinos que eu ia com o responsável, morei nesse apartamento durante dois anos (JE3).

No Japão totalmente, entendeu? Porque eles se preocupam muito com isso, é o que eu falei, eu tinha um interprete 24 horas por dia comigo se eu quisesse para mim e para a família né, tinha um para mim e um para a família, né? Então assim, o tempo todo a gente estava tendo atenção deles,

e até porque você na rua, ir para um mercado, ir pra uma loja você precisa no início dessa tradução. Tive também uma preocupação muito grande em relação à moradia, a escola do meu filho, tudo isso eles se preocuparam em resolver antes da minha ida para o Japão, me dando opções e tal, então no Japão foi simplesmente perfeito nesse aspecto. Agora o Qatar e os Emirados, por exemplo, já é diferente é outra cultura né? Os Árabes são bem desligados nesses aspectos. Assim, eles não têm dez por cento da organização dos japoneses. Muito pelo contrário, aqui eles têm condições financeiras, mas não tem organização né? Então é muito mais difícil, por exemplo, para você resolver as questões pessoais, as questões familiares, de adaptação, uma série de coisa (TE2).

Os discursos lembram Lee (2005) quando o autor fala que as organizações devem garantir políticas de apoio, bem como promover uma interação formal e informal.

O apoio dos clubes com menor investimento e de divisões inferiores não possui estrutura organizada para receber os profissionais:

... o que não foi de agrado foi uma situação de vida mesmo lá, de moradia, de ter que se virar, eu tive que fazer tudo praticamente, eu ia treinar de ônibus, entendeu? Pegava dois ônibus pra ir treinar, eu tinha que me virar com alimentação, e o dinheiro que eles pagavam não era muito, que o clube pagava. Eu acabei indo de início pra um clube da segunda divisão B, e o clube não era tão estruturado (JB7).

Apesar de que o idioma não foi o maior entrave, pois tenho facilidade pra aprender e também me esforcei para tal. Mas o mínimo que poderiam fazer era providenciar um interprete ou alguém para um acompanhamento no início. Mas como disse, infelizmente, o país e o futebol do país em questão, é muito pobre. Pra ser bem sincero considero o Uruguai um país de guerreiros, pois o que conquistaram até aqui é motivo de louvor pois não tem a menor condição de se equiparar com países do continente, muito menos ainda da Europa no que diz respeito a estrutura e metodologia de trabalho, mas como experiência pra mim foi muito proveitoso (JB10).

Em termos de África eles se dispuseram a me deixar à vontade, dando o conforto necessário para minha estadia, não esperava mais do que isso, pois o povo angolano é muito receptivo e falam português, estava em casa (TB6).

Em países do continente asiático, os tradutores e intérpretes são indispensáveis:

Em ambos os clubes, tinham intérpretes que falavam português, não tão bem o português, mas falavam, ajudavam. Então, como vai sempre brasileiro, estrangeiro então eles têm um intérprete, os jogadores se dispõem um pouco mais a ajudar, vamos sair para jantar, vamos fazer alguma coisa, então eles ajudam na questão da adaptação. Nesse sentido de ajuda, eles ajudam um pouco a você se adaptar (JB2).

Interprete, você entende, interprete, praticamente 24 horas comigo, você entende? Praticamente, o que eu precisasse do interprete ele não tinha horário ele não tinha horário, ele era praticamente um secretario meu dentro da Arábia Saudita, você entende? Ele era um marroquino, tinha uma experiência muito grande com o futebol, por ter sido um ex-jogador, trabalhou muito em Portugal, então, ele passou a ser um secretario meu dentro do país (TB2).

No Oriente Médio existem condomínios para estrangeiros, o que facilita a vida dos profissionais:

Arábia Saudita e Emirados é mais ou menos a mesma coisa, porque eu morava na Arábia Saudita no camping, que é um condomínio, e o estrangeiro tem vida normal lá dentro, o árabe não entra lá dentro, então você tem vida normal lá (TB2)

As reuniões com os estrangeiros são de extrema relevância para a adaptação dos profissionais:

Bom, a primeira coisa, quando eu vou trabalhar em um clube, eu faço uma reunião separada para os estrangeiros, por quê? Porque, às vezes o jogador não é nem informado, até passamos, estamos passando por essa situação aqui, o jogador chega ele não é informado de nada, ele é contratado, paga, só que não informam nada à ele, não preparam ele para o que é o futebol aqui, entendeu, o futebol que tem pouca gente no estádio, o nível técnico é muito baixo, os jogadores não tem uma consciência profissional muito grande, as coisas estão mudando, já melhoraram bastante (TE3).

A superação das adversidades é algo muito particular e singular, assim, depende de cada indivíduo:

Eu sinceramente sempre me adaptei por eu ser uma pessoa muito focada, sempre fui muito determinado, eu não tenho medo de desafio, medo de cultura porque eu procuro, pra você chegar num país o meu conselho é sempre você respeitar as pessoas e a cultura delas, você respeitou o

costume e a cultura, o jeito de ser das pessoas, o resto você tira de letra (JB1).

Você tem que procurar ser inteligente, saber até que ponto você deve pegar um pouco da cultura do lugar que você está, sem deixar o que você aprendeu de lado, do Brasil, que é o diferencial, foi por isso que te contrataram, mas ao mesmo tempo você tem que ter humildade de aprender com as coisas boas de fora, então, é toda essa sintonia que você tem que pegar o mais rápido possível, porque senão, tudo se torna um peso e a vontade de voltar para o Brasil fica maior (JB5).

b) Brasileiros

A procura por um semelhante, ou seja, por outros brasileiros, faz parte do processo de adaptação:

O legal disso foi que quando eu cheguei lá tinha outros brasileiros no meu time então eles acabaram me ajudando nisso então eles facilitaram a minha adaptação (JB8).

Ter sempre um brasileiro no time é importante para a sua chegada. Eu acho, é porque você chega num clube novo não sabe o idioma muito bem. E outra coisa, eu acho que você tem que tentar mesclar com todo mundo, assim não só ficar com os brasileiros. Você precisa chegar e ter um brasileiro para te ajudar a entrar no grupo logo. Você entrando no grupo você tem que tentar ao máximo falar com os espanhóis, conhecer a cidade que você está se adaptar...esse negócio de ter essa base assim. Você tem que tentar falar com todo mundo não ficar só numa parte, porque senão você vai acabar falando só português. Então, se você começa a falar com os espanhóis, ter uma amizade com os espanhóis, eu acho importante também ter para um jogador que vem (JE6).

Em sua maioria, os entrevistados acreditam que os brasileiros se adequam à realidade com mais facilidade:

Eu acho que o brasileiro tem essa facilidade, essa vontade extra de vencer, sabe? Quando o brasileiro vai pra fora, o brasileiro sabe das dificuldades, mas ele está focado nas coisas que ele quer. Eu acho que a nossa cultura é aquela coisa, ou vence, ou não serve, é um pouco até o vice já não conta pra nós, então pra eles conta (JE7).

Nós somos muitos trabalhadores, então a gente não tem essa e você vai pegar ele vai ter que trabalhar naquele lugar ali na terra ou em outro país. O Brasileiro fala assim: vamos embora, é pau para toda obra é que nem eles

falam. Então a gente, os Brasileiros, eu acho, que acaba adaptando muito melhor que os outros países (JE9).

Eu tenho dúvida nesse sentido (risos), principalmente, relacionado ao esporte, em outro setor da vida, não saberia opinar, mas para um jogador ou técnico de futebol brasileiro, eu acho que teria mais dificuldades que um europeu (TE4).

É, nem todos né, por que o cara assim, se adaptar, todos se adaptam. Mas como o brasileiro é muito folgado então lá eles não estão acostumados com isso. Então as cobranças lá, alguns clubes, por exemplo, instituíram, quinze minutos antes de você ir pra dentro do campo, você tem que estar trocado numa sala (TB1).

O brasileiro, onde chega, consegue se ajeitar, se arrumar, tem aquele jeitinho brasileiro de ser, então, isso facilita com que a adaptação seja um pouco mais rápida (JB3).

É, como te falei... é, não vou nem falar só pelo jeitinho. O brasileiro, ele é muito... ele é bem visto fora do futebol, principalmente fora do Brasil, principalmente no que se refere ao futebol e o brasileiro ele em si, ele é carismático, ele é comunicativo, ele acaba se adaptando as situações. Ele então, acho que... dizer a palavra "jeitinho", não, mas ele acaba se adaptando e criando novas formas, ele se reinventa muito! Essa capacidade de se reinventar que é a grande diferença do brasileiro, sempre na medida do possível que se não tem aquela coisa, se não tem cão, ele caça com gato, ele acaba dando um jeito, e isso acaba ajudando bastante (PE1).

Se adapta, eu acho que o brasileiro se adapta em qualquer lugar. Em qualquer lugar (...) tanto que a gente vai jogar com times aqui que às vezes, não sei de outros países na UEFA, que a gente não sabe, e tem um brasileiro no time aí eles falam: todo time tem um brasileiro! Aí nos falam que nós não temos medo de sair do nosso país e tentar a vida. E eu acho que o brasileiro tem isso de se adaptar e meter a cara, eu acho isso digno, isso nosso (JE6).

Conforme já citado, a cobrança é muito grande e isso influencia no rendimento:

O brasileiro é bem querido fora, é bem querido, mas também é muito cobrado em termos esportivos. No meio de campo, performance, tudo espera dele. O brasileiro tem que resolver um jogo, tem que fazer tudo, se o brasileiro está com um rendimento abaixo eles já olham diferente. Então cada vez mais, eles não estão tendo paciência mais com jogador, tem que dar resultado nos quatro jogos, tem que dar e programar, não deu, tchau, vai embora. Então eles não estão tendo essa paciência e não estão dando chance a arte. E quando o jogador chega dar essa adaptação, ajudar na adaptação, nesse sentido de organização, ajudar assim, eles são um pouquinho chatos (JB2).

Os brasileiros que moram fora se juntam e formam guetos, tornam-se vizinhos, isso não contribui para o aprofundamento na cultura local. Porém como diz Freitas (2005) proporcionam conforto e proteção por reduzir o impacto do desconhecimento de códigos culturais e linguagem.

A gente faz bastante (*Sic!*) encontros lá com Brasileiros, churrascos no simples fato de que no condomínio que a gente morava ter Brasileiros e estrangeiros que já tinham restaurantes, tinham boliche, tinham fliperama, tinha mercado a gente tinha toda uma estrutura bem bacana ali dentro (JB4).

Sem dúvida, porque estavam todas as famílias lá e a gente lá morava tudo em um condomínio só, então facilitou bastante nessa parte de não ficar sozinho, de ter sempre alguém, ter as esposas dos jogadores, as esposas dos auxiliares, isso facilitou bastante coisa. Mas, a negociação foi tranquila, empresário, tudo (JB2).

Agora o brasileiro que vai pra lá e fica hoje só no meio dos brasileiros, porque tem muitos brasileiros lá hoje não aprende a língua, não aprende a cultura e volta do país como foi. Eu pelo menos voltei de lá sabendo realmente como conviver e como viver no país (TB7).

c) Evolução Pessoal

Morar fora do Brasil é uma experiência marcante, o desenvolvimento profissional e pessoal é pautado pelas vivências interculturais.

Sim, eu vou falar no geral. Assim, eu acho que é muito bom que nem eu saí novo, quando eu fui pra Rússia eu tinha 20 anos, eu acho que isso ajuda muito você, a aprender a crescer, a se virar, porque mesmo tu morando sozinho no Brasil, que você tem que se virar, tu tem mais facilidade de conseguir as coisas e tal, estar perto de amigos que você viveu a vida inteira, que você precisa de alguma coisa tu pode pedir. Mas se tu tá fora do país, do outro lado do mundo, é totalmente diferente, então aprende a se virar mais, a não depender tanto dos outros, a correr com as próprias pernas (JE4).

Ah, eu acho que melhorei assim... O meu comportamento em relação a procurar entender mais as pessoas, a cultura de todos. Isso serve dentro do Brasil também, né, porque a gente tem diversos Estados, todos com culturas bem diferentes e na minha função isso é muito importante você ter essa visão de quase como um psicólogo (TE2).

De ver a vida, dar valor para as coisas que às vezes você não dava. Isso é muito interessante, eu acho que não tem dinheiro que pague isso, porque nunca imaginava que ia viver essa situação, ver coisas que eu vi na Indonésia, eu não imaginava que existia isso na vida, e existe. Então interiormente você cresce também, te ajuda a superar outras coisas com mais facilidade, eu acho que isso é muito importante (TE4).

Abre, né? Porque a experiência ela vem através das decisões que você toma, e na maioria das vezes as decisões erradas, então você tem que, tomar decisão e aquilo vai te trazendo experiência. O certo é aprender com os erros dos outros, mas nem todo mundo aprende com os erros dos outros, porque você também não tem tempo para ficar olhando o erro do outro, porque no detalhe mesmo você não sabe mesmo até que ponto ele errou, até que ponto foi prejudicado, agora quando é com o teu erro, então você aprende, então tudo isso você acaba, sabe, acaba te trazendo uma experiência muito grande para futuro (TB1).

Como muitas vezes os profissionais são jovens, o amadurecimento ocorre fora do país e esse período da vida está intrinsecamente ligado às grandes mudanças:

Na Alemanha era grande, porque a mudança foi muito drástica na minha vida, eu era solteiro, depois eu casei, fui casado, então tinha adaptação na vida de casado, adaptação de morar fora da casa dos pais, outro país, outra língua, uma coisa foi totalmente diferente, ajudou muito pela tradição que tinha o Bayern com os brasileiros também, então, já tinha uma estrutura mais ou menos, o pensamento do brasileiro ajudou muito (JB5).

Como profissional evolução também como pai, como marido, eu acho que mudei. Hoje eu sou um homem, sou um pai de família. São doze anos já, aprendi muito aqui na Espanha e eu só tenho o que agradecer, porque depois que eu voltar para o Brasil, posso falar que sou brasileiro de coração sempre fui (JE3).

d) Suporte Logístico

Os clubes maiores, tem melhor estrutura e organização, o suporte dado aos profissionais merece atenção:

A gente chegou, já tinha nosso apartamento tudo pronto, tudo instalado, internet, tinha até comida já, tipo pão, sucrilhos, essas coisas, estava tudo pronto, o apartamento maravilhoso, bonito, grande, a gente tinha carro já com a chave, chegamos, não precisamos correr atrás de nada, a gente não pagava nada, tudo era deles... (JB2).

Eu quando eu cheguei em Madrid, já estava tudo preparado assim, isso que eu falo, já tinha um apartamento ali já alugado tinha um apartamento, mobiliado perto da sede do clube, perto de outros brasileiros, então eles se preocuparam: “ah está tudo bem aqui? Está tudo tranquilo”, eles cuidavam de todos os detalhes, então isso foi muito bom (JE7).

Isso também foi outro problema porque na Indonésia, eles não dão muito valor para comodidade, luxo, que a gente está acostumado ai no Brasil, aqui na Espanha, a gente quer viver bem, cama boa, casa limpa, eles são mais fechados para essas coisas, a casa exteriormente estando bonita, pintada, dentro pode estar caindo aos pedaços (risos), eles não dão importância, a cultura deles é assim, então eles me levavam, ao clube, ao presidente, uma casa boa, claro, quando entrava... Ai meu Deus, não posso estar numa casa dessas (risos) não foi fácil encontrar uma casa que eu sentia confortável e que eu sentia que ia estar mais de uma temporada morando dentro dessa casa, no final, eles conseguiram um condomínio fechado, seminovo e saiu bem porque eu gostei do lugar. Mas a princípio foi difícil fazer eles entenderem que a nossa cultura não é como a deles, que a gente pensa diferente nesse sentido (TE4).

Nós ficamos em hotel, né, quando nós saímos do Brasil, no contrato já estava definido que era moradia, a alimentação e o transporte, isso está em contrato. Então, aqui no hotel, quando nós chegamos, eu tinha um quarto separado, o Marquinhos no quarto dele, o treinador no quarto dele, nós fizemos a nossa privacidade bem separada (PE1).

As preocupações com tarefas rotineiras não ocorriam com os atletas no Brasil, no entanto, ao passar a morar em outros países, muitos deles tiveram que lidar com essas situações:

Foi, a gente, caramba, que *várzea*, a gente ter que limpar tudo, acabou o jogo, a gente com a bolsina pesada porque tinha que levar chuteira, uniforme, se tivesse frio uma parca e a bolsa ia cheia, fora, que a gente gostava de levar um vídeo game, um computador, então a mala ia pesadaça (JB2).

Isso, exatamente, eu não tive esse gasto com a casa com o período que eu fiquei sendo bancado, vamos dizer assim, pela essa empresa. Só que porém, eu tinha essas tarefas aí de dia a dia, eu tinha que fazer, cozinhava, lavava roupa, passava, pra ir pro treino, ia de ônibus, entendeu? Então, tudo o que tinha que fazer, era por minha conta (JB7).

No Brasil eu tinha tudo quando eu não estava em casa eu tinha os funcionários que trabalhavam para mim. Por exemplo, tinha faxineira, tinha cozinheira, tinha um secretário que ia no (*Sic!*) banco para mim se eu precisasse e lá não. Lá eu precisei me virar fazer essas coisas, então eu

tinha que me concentrar no meu trabalho e tinha que tomar conta da minha casa vamos dizer assim, não que isso seja difícil mas assim foram coisas que eu não tinha tanta preocupação de fazer aqui no Brasil (JB8).

Na Alemanha, no começo, eu levava muita coisa do Brasil, que nem feijão, essas coisas, a gente não encontra ali não, tinha empregada brasileira, comia, praticamente, comida brasileira. E na Itália, já era totalmente diferente, não tinha mais empregada, comia muita comida italiana (JB5).

Alguns clubes disponibilizam intérpretes e motoristas:

Intérprete eu não tive o tempo todo, eu não quis também fazer questão disso porque eu tinha curiosidade, a vontade de aprender a língua então eu tinha um motorista russo que era a minha estrutura meu guia o meu faz tudo e só falava russo então isso acabou sendo benefício meu também para eu me adaptar melhor e o pessoal me aceitar porque ele viu meu interesse em praticamente aprender os costumes respeitar isso e aprenderá a língua (JB4).

Lima e Braga (2010) discorrem sobre a necessidade das organizações se preocuparem com questões relacionadas ao apoio logístico da família, como moradia, escola para os filhos e se necessário apoio psicológico, principalmente para aqueles que passaram um longo período com sua família.

e) Avaliação pessoal

É unânime entre os entrevistados enxergar suas experiências de maneira positiva. O discurso desses atletas incentiva outros profissionais a encararem essa vivência:

A experiência foi fantástica, acho que aconselho a todo mundo que possa vir, não é todo mundo que pode vir para cá, mas que possa vir conhecer, porque a Espanha é, para mim, um país maravilhoso. Acho que me ensinou muitas coisas, eu conheci outra cultura, conheci gente nova, pessoas que me trataram super bem, então, eu só tenho que agradecer à Espanha, tudo que fez por mim e que as pessoas possam vir conhecer porque é um país maravilhoso (JE3).

Eu acho que é uma experiência extremamente produtiva, morar fora, fazer o que tu gosta, morar em grandes cidades, conhecer gente nova, então, acho que foi uma das melhores coisas que eu fiz, uma das melhores decisões de ter vindo pra cá (JE7).

Eu acho que eu tenho que agradecer a Deus, por ter tido essas oportunidades, porque a avaliação que eu faço, que a minha vida mudou completamente a avaliação e a visão que eu tenho do mundo, da vida em si, da profissão, ampliou muito a minha maneira de enxergar tudo, né. Então, eu sou... eu sou, assim, muito realizado em relação a isso, porque realmente trabalhar em vários países, é muito bom para qualquer pessoa em qualquer área. Eu acho que todo mundo que pudesse deveria ter essa experiência para enxergar, inclusive o seu próprio país de uma maneira diferente como eu enxergo o Brasil hoje (TE2).

f) Avaliação profissional

As avaliações profissionais também foram benéficas. Dentro de campo a melhora é verificada de maneira acentuada:

Isso, dentro das quatro linhas, como eu digo, profissionalmente cresci muito, aprendi muito, e com certeza eu vou aprender mais ainda, ainda acho que nem chegou o momento, o meu melhor momento, estou ainda crescendo como jogador, e vou aprendendo bastante (JE8).

Creio que mudei em alguns aspectos principalmente dentro de campo, passei a ter mais coragem e esse adjetivo eu adquiri jogando principalmente no Uruguai. Porque os jogadores entram em campo como se fosse participar de uma guerra literalmente, cortei a cabeça por duas vezes lá. Hoje não tenho nenhum tipo de receio quando vou cabecear, pois era um dos meus defeitos passei a perder esse medo após ter jogado por dois anos no campeonato uruguaio, pois são atletas aguerridos e dedicados em todos os sentidos (JB10).

Bom, profissionalmente eu cresci muito como técnico porque você sempre aprende, mesmo você indo, por exemplo, numa liga da Indonésia que não é uma liga top mundial, mas você aprende outras coisas que você jamais pensava que ia encontrar isso no futebol. Mesmo sendo uma liga de nível mais baixo do que aqui na Europa, por exemplo, muita coisa que eu aprendi fora, eu posso usar aqui e crescer mais como técnico. Como pessoa, eu também aprendi muita coisa. Coisas que eu jamais pensava que existia na vida, né? (TE4).

Muito, muito, hoje eu sou outra cabeça, hoje eu sou mais profissional, sou mais chato ainda, sou cri, cri. Rapaz se eu estou dando um treino, se o presidente for dar a mão pra um goleiro, eu vou falar com o presidente. Pô eu estou dando treino! Mas dócil, porque tem que dar uma politicagem ali pra falar com o presidente, mas assim, eu aprendi muito, amadureci muito com essa experiência profissional fora, no exterior, muito, muito mesmo (PGE1).

Uma das avaliações aponta mudanças no modo de trabalho, como podemos observar no relato a seguir:

Se eu voltasse pra lá, eu acho que eu seria mais flexível, eu fui muito profissional lá, você entende, eu fui o profissional lá no nível que eu sou aqui no Brasil. E aí eu digo que você tem uma dificuldade, você tem que dar uma, queira ou não queira, você tem que dar uma relaxadinha. Lá você tem que ser o que o europeu é lá, o europeu vai pra lá não quer nem saber, é um “periodozinho” (*Sic!*), chega treina, vai embora pra casa, e fim de papo. O Brasileiro, nós temos o nosso nível aqui muito rígido, e aí não é tão simples você implantar uma cultura, a cultura profissional nossa aqui, pra você implantar lá é muito difícil, então, você tem que relaxar porque senão você sofre muito, e você vem embora (TB2).

A carreira internacional valoriza os profissionais em seu retorno ao Brasil:

Ah foi fantástica, eu acho que profissionalmente falando, você é visto de outra forma por causa de um período no exterior. Até as pessoas do seu círculo profissional passam a te olhar de outra forma, por você ter tido essa experiência internacional. Você passa a ter um respeito, digamos um pouco a mais. Essa experiência ela conta, pessoalmente também porque você amadurece muito, você cresce muito. Ter que morar sozinho, e realmente longe de outra cultura, é um teste psicológico que você passa. Então, eu acho que ela foi totalmente válida, se eu voltasse hoje pro Brasil, eu falo que eu volto assim outra pessoa, porque aqui me ajudou demais (PE1).

Os depoimentos acima vão ao encontro dos achados de Inkson *et al.* (1997) quando dizem que o indivíduo vê sua experiência profissional como sua maior recompensa.

6.7 Aspecto de Repatriação

a) Choque Cultural Reverso

O choque cultural reverso é uma característica difícil de encarar na ocasião do retorno, principalmente, quando os profissionais viviam em países mais desenvolvidos. Relembrando o conceito de Aragón, Valle e Vidal (2007) o choque cultural reverso é o nome dado aos problemas veiculados ao processo de repatriação, nos quais inclui as dificuldades ao novo trabalho, ao novo ambiente social, aspectos familiares e demais aspectos da vida:

Mudei bastante, lá eu me adaptei, a adaptação no Brasil foi mais difícil, principalmente pelo choque cultural, o choque cultural aqui, no começo quando eu comecei a vir para o Brasil profissionalmente, o meu ritmo era do Japão (TB7).

Não penso em voltar para jogar no Brasil, depois de tantos anos jogando em um calendário e federação organizada, vejo dificuldade de ter que encarar o contrário no Brasil. Tenho muitos amigos envolvidos no futebol no Brasil, e nenhum deles estão orgulhosos com o sistema brasileiro de futebol (JE10).

Reforçando o pensamento de Freitas (2000) quando afirma que a repatriação pode se configurar um novo choque cultural, devido ao fato de que a pessoa que retorna não é a mesma de quando deixou o país, e os que ficaram continuaram tocando projetos e definindo novos interesses, como também o repatriado viveu novas experiências e pode achar o grupo de sua terra provinciano.

Muitos acreditam que o choque cultural reverso atinge mais a família, devido à melhor qualidade de vida fora do Brasil:

Eu sei que depois desse ano que passou, ela está mais adaptada. E o medo também. O seguinte, por exemplo, essa data aqui, nós ficamos, que nem tem cara que está há dez anos, fica dez anos, depois tem que voltar, é diferente. Eu já pensei nisso, não que eu me preocupe, mas eu já pensei, falei, agora já estou me acostumando aqui, eu estou mudando... para mim, eu não vou ter dificuldade, para mim o Brasil, mas eu vejo ela, aqui ela tem acesso a tudo, os filhos dos jogadores, eu não tenho filho, mas os filhos

aqui tem muito acesso a tudo, se tu vai viver no Brasil já é mais apertado (JE5).

O pensamento do entrevistado acima contradiz o que diz Borges (2009), no entanto, podemos perceber pelo relato do atleta que sua esposa corrobora o autor quando diz este diz que os brasileiros têm mais dificuldades quando voltam ao Brasil, sobretudo quando vão para países desenvolvidos que possuem melhor qualidade de vida.

Em consonância com Spohr (2011) o repatriado e sua família encontram uma forma de vida diferente do seu país de origem, e ao retornarem têm dificuldades para encarar a nova realidade, fatores como insegurança, restrições de mobilidade, burocracia, educação, instabilidade política, dificuldades para encontrar trabalho para o cônjuge, ressocialização e problemas com colegas de trabalho dificultam ainda mais este processo.

b) Recomendações

Para um bom convívio é necessário ter humildade, sinceridade e respeito:

Humildade, principalmente para ouvir as dificuldades deles, não impor um caminho só, estar aberto para várias opções, pois nem sempre o país te dá a sua possibilidade e forma de trabalho (TB6).

Eu acho que a sinceridade, muitos vêm de lugares diferentes, que muitos são de países diferentes, cultura totalmente diferente, eu acho que a sinceridade de cada um, você ser sincero com o próximo, tentar ajudar o próximo, acho que é o principal para levar um grupo. Acho que os treinadores que são os responsáveis pelos grupos, eles sabem lidar mais com isso (...) alguns jogadores, muitas vezes aconteceu que os jogadores não falam um com o outro, só que isso não tem que interferir dentro da quadra, porque acontece, não é obrigado a falar com o jogado tal. Tem quatorze jogadores, quatorze pessoas de lugares diferentes, você não é obrigado a falar com ele e, às vezes, não está de acordo com o que ele pensa, mas dentro da quadra você tem que cumprir o que o treinador falar e ser sincero, eu acho que é o principal para levar um grupo (JE3).

Pois é, a gente comenta que o Brasil, a gente pode encontrar qualquer tipo de pessoa, mas acho que o fundamental num grupo assim, eu acho que é o respeito, porque você vê tem três, quatro nacionalidades dentro de um grupo, você precisa respeitar o que é a minha cultura, qual é a sua, e eu

acho que nisso, foi o que mais me surpreendeu assim, tanto no inter como aqui, como as pessoas se respeitam e passa confiança, essa confiança que um passa para outro, essa amizade também fora da quadra também ajuda bastante nesse processo (JE8).

O mais importante é não ter preconceitos e estar preparado para enfrentar diferentes adversidades.

Acho que, primeiro, saber que não vai ser fácil, se tu vem com a cabeça já preparada para dificuldade, as coisas são mais fáceis, do que chegar aqui e te ver perdido. Tem que saber que tu vai ficar sozinho, que vai ter dificuldade para tu se adaptar ao ritmo do jogo no time, vai ter que se adaptar à vida, porque os costumes são diferentes, o horário é diferente, que tu almoça às duas da tarde, (...) no Brasil, acordava mais cedo, aqui eu acordo mais tarde, aqui tu vai dormir uma e meia, às vezes, duas horas, no Brasil, eu dormia meia-noite, tu tem que te acostumar a tudo, é muito diferente (JE5).

Como apontado anteriormente, a presença do intérprete é significativa, principalmente no continente asiático:

Como eu te falei o intérprete é muito importante. Eu acho que quando o jogador chega no país onde você não fala a língua, não come a comida deles, que a comida deles é muito picante, muita pimenta, é difícil, se você não tiver um intérprete para estar com você, pedindo alguma coisa que você possa comer, que você possa dialogar com as outras pessoas, sem esse intérprete fica muito mais difícil. Então, a coisa mais importante que tem quando você sai do Brasil, é ter uma pessoa que possa estar falando por você, até você se adaptar e até você conseguir falar a língua deles (JB3).

Pelo que eu vivi na Indonésia, o principal é ter uma pessoa que controle o idioma local, os costumes, porque você vai num país desses, não conhece nada. Para ir descobrindo as coisas mais rápido, é sempre bom uma pessoa nativa, ele estava há vinte anos é como se fosse nativo ali. E encontrei muita dificuldade, principalmente, em coisas de farmácia, hospitais, coisa que se eu estivesse sozinho acho que ia sofrer bastante. E ele me ajudou muito nesse sentido. E outra dificuldade muito grande, que também o clube me facilitou, foi colocar um chofer à minha disposição (TE4).

O fato de haver outros Brasileiros na mesma equipe também facilitou a adaptação. Creio que o clube poderia colocar um professor de espanhol a disposição dos estrangeiros para se adaptarem com mais facilidade (TB5).

A importância dos estudos foi um tema recorrente entre os jogadores, como a carreira no esporte é curta, o conhecimento traz outras possibilidades:

O bom é o estudo que para nós assim eu saí com 17 anos de casa e até o 21 eu deixei de estudar porque eu treinava na época que eu sai de casa com 17 anos eu treinava de manhã das 10 ao meio dia treinava das 3 às 4 e das 7 às 9 até porque eu tinha uma idade que era para subir para o profissional era juvenil, mas já estava treinando já como um profissional. Então esses tempos assim, não tinha como ir para escola e sem nenhum estudo e tal, até porque eu chegava às 9 da noite em casa, eu chegava arrebitado claro também não é desculpa se quiser ir para escola, se quiser vim em casa tá, e eu acho que o importante nos jogadores é isso, é fundamental o estudo (JE9).

Por meio dos relatos obtidos e aqui partilhados, nota-se que o olhar para sua própria experiência é reviver e ampliar sua capacidade de perceber o outro e sentir-se cada vez mais confortável com o diferente, o contato com o outro faz com que se aceite, cada vez mais, as diferenças e peculiaridades individuais e sociais.

7 Considerações Finais

O objetivo geral deste trabalho foi de investigar a vivência e adaptação entre jogadores e técnicos de futebol em contextos interculturais e como esta opção de carreira afeta sua vida pessoal e profissional, usando aportes dos Estudos Organizacionais Interculturais principalmente. A pesquisa empírica contou com trinta e oito entrevistas com profissionais da bola que tiveram experiência internacional; os dados foram analisados por meio da técnica análise de conteúdo. Também foram apresentados os principais resultados a partir dos relatos dos entrevistados, analisados à luz das teorias supracitadas.

Em relação aos objetivos específicos, foram elencados cinco aspectos relevantes para compreender esse complexo universo intercultural dos profissionais da bola.

O primeiro deles foi: a) analisar os contextos sociais e laborais vividos por estes profissionais e suas implicações. Entende-se que a experiência intercultural é cercada de muita expectativa, neste ponto a convivência multicultural é fundamental para que seja vivida da forma que os impactos sejam minimizados. Notou-se no estudo que a convivência no ambiente de trabalho é, geralmente, boa, e fora dele a convivência com os nativos, principalmente fora do continente americano, é bem restrita, sendo a convivência com outros estrangeiros mais acentuada.

Outro ponto ressaltado é o clima, percebido como um obstáculo a ser ultrapassado, sendo a temperatura fria é a principal queixa para a adaptação. Quanto aos hábitos alimentares, nota-se grande dificuldade em sua vivência, a ausência de alguns ingredientes da cozinha brasileira, como o feijão, faz muita falta no cotidiano do profissional e de sua família. Também foi observado, que boa parte dos profissionais tem dependência de outra pessoa para ajudar nas atividades do lar. A ausência de auxiliares domésticos também faz falta para alguns que estão acostumados com cozinheiras, faxineiras, babás, *office boys* etc.

Foram percebidos relatos de situações de vivências interculturais marcantes, por meio de diversas ocorrências, vistas como positivas ou negativas. Situações

como boa e má educação; relatos de terror; fanatismo religioso e falta de higiene. Outro ponto de destaque é a língua, nota-se grande dificuldade em relação à idiomas estrangeiros, principalmente quando não originários de raízes latinas, percebe-se a importância do tradutor ou intérprete nestes locais, embora os entrevistados relatem que a linguagem do futebol, do ponto de vista tático, é universal e que pode facilitar a comunicação dentro de campo.

O preconceito foi abordado nas falas dos profissionais, com ênfase no racismo e no xenofobismo. Percebeu-se incômodo dos atletas na manifestação sobre estes temas, embora existam, ocorrem de maneira velada, e são justificados pelos atores como algo que só acontece dentro de campo, como brincadeira, com a premissa de que dentro do jogo vale tudo. A religião é um tema de grande relevância, especialmente quando o destino é a Ásia ou o Oriente Médio, interferindo em vários aspectos do cotidiano, principalmente no trabalho, a prática religiosa dos profissionais do futebol se manifesta mais individualmente, se restringindo ao domicílio dos atletas.

O segundo objetivo específico, é: b) identificar e analisar os motivos que levam os profissionais da bola a morar no estrangeiro. Foram elencados três grandes motivos: o aspecto financeiro; fazer história e superação. O primeiro grande motivo é ganhar dinheiro, para eles é muito importante, visto que se trata de uma carreira curta e instável, aproveitar as boas oportunidades financeiras que surgem é primordial para esses profissionais. E esse aspecto financeiro é um aspecto motivador que impulsiona o profissional a se sacrificar e se adaptar para que seu objetivo seja alcançado.

Também há um motivo relevante de deixar seu nome na história do futebol mundial, do clube ou do futebol, é uma necessidade originada no desejo de reconhecimento profissional entre seus pares, sua família, essa história normalmente só é possível com a conquista de títulos e resultados expressivos. O último grande motivo surgido é a capacidade de superação, há por parte destes profissionais a busca em fazer sempre o melhor, de superar o que ele já conquistou, foco e determinação são palavras presentes e que reforçam a busca para sempre alcançar os melhores resultados.

O terceiro objetivo foi: c) descrever as percepções de jogadores e técnicos quanto ao seu trabalho, sua rotina e sua interação em um país estrangeiro. A inserção na carreira internacional é objetivo da maioria desses profissionais, pode ser vista como proporcionadora de ganhos não só financeiros, mas também de evolução profissional e cultural. Outro fator relacionado ao trabalho é a expectativa do que ele vai encontrar no outro país, nota-se que quanto mais jovem, mais difícil é lidar com a ansiedade ao ser expatriado e como no futebol as negociações podem ser bem rápidas, o tempo para o preparo pode ser bem curto. A negociação para outro clube fora do país é geralmente feita por agentes ou empresas especializadas, os atletas se concentram na parte técnica, eles apenas avaliam os valores e condições do contrato e aceitam ou recusam a proposta.

Nos relatos dos profissionais, não há um processo de preparação adequada antes da transferência para clubes no exterior. Anterior a chegada ao país de destino, a única experiência é com algumas viagens e excursões com os clubes do Brasil que de certa forma contribuem no processo de visualização de possibilidades de transferências futuras. A maioria dos profissionais não tem um planejamento de carreira, devido à instabilidade da profissão. Dependem de convites e de sua performance, para atrair a atenção dos agentes. Não há também a certeza se retornarão ao seu país algum dia. Muitos principalmente os que vão para países desenvolvidos, pensam em residir nesses locais indeterminadamente, mesmo após o término de sua carreira.

A rotina de trabalho, dos jogadores é limitada às atividades em campo, aos aspectos técnicos. Já a dos técnicos e preparadores extrapola as atividades em campo. Ambos percebem que, fora do Brasil, há menor quantidade de treinos e jogos, bem como que, em países europeus e asiáticos, há melhor estrutura de trabalho em relação ao país de origem.

O quarto objetivo específico, é: d) identificar possíveis diferenças de adaptação cultural ou choques vivenciados, bem como da organização ou clube a que esteve ou está ligado. No apoio à adaptação na chegada ao país estrangeiro, as questões burocráticas como documentação e moradia são primordialmente realizadas pelo clube. Tradutores e/ou intérpretes também são necessários, principalmente no continente Asiático e no Oriente Médio. Além disso, a superação também foi apontada aqui como um fator da adaptação. Neste processo há uma

busca pelos semelhantes, os brasileiros ajudam os outros em sua chegada, normalmente moram no mesmo condomínio ou próximos e com isso facilitam uma melhor estadia para quem chega do Brasil, havendo um processo de confiança com seus semelhantes. Essa proximidade facilita muito a manutenção das tradições do Brasil e mais distante de uma real adaptação ao país estrangeiro.

A adaptação também pode levar a uma evolução pessoal, muitos destacam que o amadurecimento fora do país acontece de forma mais rápida, mudança de comportamento em entender as diferenças entre culturas e pessoas, reconhecer o valor em pequenas coisas e ações inerentes a cada cultura, bem como uma maior tolerância ao diferente e saber conviver com a diversidade, foram relatados ao longo das entrevistas como uma forma de evoluir pessoalmente. Já o suporte logístico fornecido depende muito do clube, se for um clube bem estruturado o suporte é bem estruturado e presente, diferente se o clube não tem uma boa estrutura. Tanto na avaliação pessoal como na avaliação profissional, os entrevistados enxergam a experiência intercultural de forma positiva e incentivam outros profissionais a fazer o mesmo.

O último objetivo específico do trabalho é: e) identificar o processo de influência da cultura estrangeira na vida destes profissionais e de sua família, bem como em seu retorno ao país de origem. No quesito adaptação familiar, foi percebido que o fato dos profissionais deterem experiências de viagens dentro do país de origem facilita a adaptação, embora para muitos a maior dificuldade em morar fora do país seja estar longe da família. As esposas têm papel fundamental na vida dos profissionais, proporcionando equilíbrio em casa, normalmente mantém contato com esposas de outros jogadores, embora algumas tenham dificuldade em se adaptar e, em outro extremo, se adaptam e tem dificuldade em repatriar.

Para com os filhos há uma preocupação maior se forem mais velhos, pois podem ter mais dificuldade na adaptação, já em relação à educação escolar, não é vista com dificuldade. Os *hobbies* envolvem compras, viagens, churrascos com brasileiros, jogos de videogame e outros encontros com amigos.

A qualidade de vida no exterior foi um ponto bastante ressaltado, principalmente no tocante a falta de violência, comparados ao Brasil, como também referências ao tempo livre, o que proporciona maior proximidade da família. O

retorno ao país de origem pode ocasionar ao que chamamos de choque cultural reverso, é nítida a preocupação com o retorno dos que moram fora, principalmente em relação à família; se preocupam devido ao fato de lhes ser concedido uma série de benefícios que, possivelmente, não serão os mesmos em seu retorno. Muitos cogitam residir fora do país como projeto futuro. Também há uma aprendizagem intercultural e os contatos para o mundo do trabalho e em geral são ampliados.

O estudo se diferencia dos outros da área, em virtude da carreira destes profissionais da bola, principalmente do jogador, ser relativamente rápida, pois eles começam a trabalhar muito cedo, normalmente no tempo de colégio (por volta dos 13, 14 e 15 anos e vai até por volta dos 35 anos). Alguns conseguem fazer uma migração para outra carreira dentro do futebol, como a do técnico ou preparador físico. O tempo útil da profissão é curto e podemos fazer um paralelo com outras como a de modelo, cujo tempo de trabalho também é curto e fazer uma carreira internacional, pode ser bastante lucrativa do ponto de vista financeiro.

Outra característica que o diferencia dessa carreira das demais carreiras, é que este profissional e sua relação com o resultado devem ser de curto e curtíssimo prazo. Além da expectativa que há sobre o estrangeiro em ter logo resultados convincentes, pois ele é contratado para resolver. Por isso a capacidade de rápida adaptação se torna vital para o sucesso deste profissional, sua progressão e evolução dentro do clube depende muito da sua performance de sua atuação.

Diante dessas peculiaridades da carreira no futebol, pensar no futuro é algo presente desde cedo e ampliar seu espaço de atuação, como ir para fora do país faz uma oportunidade ímpar em muitos casos. Fora do país os holofotes são ampliados, existe maior chance de gerar novos contratos mais atraentes, além de expectativas em migrar para outra carreira dentro do futebol depois da aposentadoria de jogador. Se o Brasil tem um bom plantel de jogadores, fora do país o nível de comparação é outro, pois eles estão sendo olhados em outras perspectivas; é um futuro de carreira que pode sofrer modificações e ter um nível de ofertas diferentes.

Essas particularidades relacionadas à carreira e à análise intercultural que nos chama a atenção. No caso dos profissionais em questão e, mais especificamente dos jogadores, a vivência intercultural pode ser verificada em, pelo menos, três dimensões: a) no encontro de culturas nacionais dos países de origem,

receptor e cidades; este profissional que sai do seu país para outro, ele vai encontrar um regime de governo diferente, por exemplo ir para países cujos sistemas são monarquias, impérios com seus sheiks, parlamentarismo e outros, provocando implicações na forma como a sociedade se organiza, as suas tradições, os seus costumes, os seus símbolos nacionais, vai interferindo no seu cotidiano tanto em sua vida particular como no seu trabalho. A interação com as diversas faces da cultura local em que diversos comportamentos são imprevisíveis.

Outra dimensão: b) é no universo do clube em questão, com sua cultura organizacional, com sua torcida fiel e todos os clubes adversários. Quando o profissional vai trabalhar em outro clube, ele assume tudo o que aquela sociedade tem em relação à torcida daquele clube, ele vai defender e apanhar pela camisa, tem a torcida dele e a contrária. Quando ele assume um time, ele assume todos os adversários e suas torcidas. Especialmente do jogador é esperado um desempenho espetacular logo na chegada e isto pode levar à frustração dos torcedores de seu clube, dos próprios colegas e superiores; quando este desempenho não vem imediatamente e no correr do tempo é a violência das torcidas que aparece.

Neste sentido questões de violência, preconceito e racismo podem surgir, principalmente da torcida adversária. O noticiário esportivo nos últimos anos veiculou diversas notícias sobre tais temas. O curioso é que a negação desse tema por parte dos profissionais pesquisados, principalmente do incômodo em abordar o racismo, coincide em com comportamento evasivo e complacente dos órgãos internacionais, o silêncio de federações e confederações reforçam essa dor oprimida dessa pauta delicada, muitas vezes tratada como desqualificada para enfrentamento deste problema.

Ainda com relação ao racismo, foi observado no estudo que alguns profissionais não se definem como negro, sendo que estes em determinada sociedade ao qual está inserido é visto como negro. Entende-se essa negação como uma fuga ou por muitas vezes por ele ter um nível financeiro privilegiado, ele pode entender que ele não é considerado um negro, então as provocações ele entende que não são direcionadas para ele.

A última dimensão: c) é no espaço restrito das relações dentro do grupo de colegas e outros profissionais no próprio time. Principalmente entre os jogadores, se

faz necessário o ajustamento, a compreensão e o compromisso em um bom convívio. O jogador vai conviver com outros estrangeiros; no futebol diferente dos expatriados, a noção de competição é estrutural, ele é avaliado no curto prazo, ele tem a competição inclusive com os colegas. O esforço e o trabalho de equipe e ao mesmo tempo o brilho do talento individual, são especificidades dessa carreira. Há uma tensão existente e contínua entre competição interna e cooperação entre os membros do time. Os resultados são avaliados de forma global, como time e ao mesmo tempo que há o endereço específico de quem fez o gol, portanto estar em avaliação do grupo e o talento individual. Quem ganha é o time, mas também quem ganha a bola de ouro entre outros prêmios é o jogador individual, o passe é valorizado individualmente, seu valor de mercado é individualizado, o salário é do talento individual.

Apesar de não ter sido objeto deste trabalho específico, verificamos em alguns países um impacto forte da religião e outros costumes na família, em particular na esposa, devido à mudança do papel da mulher no ocidente. Em algumas sociedades a mulher tem um papel tido como submissa, que se reflete inclusive no modo de vestir-se, e de expressar sua crença.

Diferentemente dos estudos sobre expatriados, no caso dos profissionais da bola não é incomum a separação bem marcada entre o mundo do trabalho e o mundo da casa e da família. Em alguns países, particularmente no Oriente Médio, a escolha de moradia no raro privilégio dos condomínios habitados por outros estrangeiros. Ainda que cercada de conforto, a família fica deslocada do ritmo e de interações sociais e culturais cotidianas na vida da cidade. Por outro lado, compreende-se que esta opção favorece o encontro com pessoas que vivem processos semelhantes, podendo reforçar laços de solidariedade e apoios, visto que todos são estrangeiros.

As rotinas diárias, os padrões de autoridade nas famílias, as práticas religiosas e sociais, os costumes relacionados à alimentação e vestimentas podem ser vividos de forma mais natural, sem rupturas ou medo de constrangimentos, quando se priva da intimidade do mundo da casa. É possível que se possa estabelecer uma relação entre a distância cultural e a escolha de uma vida a ser vivida de forma protegida. A noção de gueto costuma ser visto basicamente de forma negativa ou pejorativa, mas ele exerce uma função protetora excepcional

quando não se domina o código cultural alheio ou se julga que a cultura do país onde se está é muito diferente da do país de origem.

Em sociedades fechadas, como da região do Oriente Médio, normalmente a escolha é pelo condomínio como espaço de proteção, de redoma, o lugar da intimidade, em que as pessoas se protegem em seus condomínios, onde dentro de casa sua cultura e suas crenças podem ser exercidas. Não foi observada uma grande dificuldade na escolha da casa, visto que boa parte dos clubes já tem algumas opções de moradias para a família. Em diversos relatos foram observados que dentro desses condomínios de estrangeiros, as pessoas se vestem de acordo com sua cultura, bem como com a proximidade de outros brasileiros e estrangeiros mais próximos vivem em guetos.

A situação profissional da esposa é um ponto delicado, visto que normalmente ela não tem direito a trabalhar, alguns relatam que este período pode ser de grande para suas esposas estudarem; poucos casos as esposas conseguem trabalho, geralmente quando reside no país a um bom tempo. Tanto o estudo quanto o trabalho servem também para ampliar sua rede de contato, fazendo com que a esposa consiga ter uma melhor inserção na cultura local, o que contribui para melhoria geral da qualidade de vida de todos os envolvidos.

Percebemos também nos vários depoimentos que existe na avaliação dos entrevistados uma consciência de evolução na vivência intercultural. Ou seja, quanto mais um indivíduo foi exposto a diferentes experiências, maior é sua desenvoltura para lidar com questões novas na convivência intercultural. Isto significa que os profissionais aprendem em vários níveis a dar respostas mais apropriadas e a se conhecerem melhor, assim podem reduzir seus desconfortos nos processos de adaptação futuras.

Outro ponto relevante a ser destacado é a importância de se estabelecer uma relação de confiança entre os profissionais da bola com os tradutores e interpretes, uma vez que a comunicação feita, rejeita ou filtra, portanto ela deve ser eficaz, há por parte dos profissionais impotência e dependência, o que pode gerar um fator estressante e de risco. Dependendo do idioma muitos técnicos querem falar a língua local.

Este estudo, a partir da análise, possibilita algumas sugestões de natureza prática do campo, para profissionais, clubes e empresas que tenham interesse em realizar alguma experiência intercultural com estes profissionais. As recomendações são sempre pensadas de modo a melhorar o ambiente intercultural, bem como facilitar adaptação do profissional e de sua família.

Uma primeira sugestão foi a de sempre ser sincero e ter respeito nas relações interculturais, cada um respeitando seu espaço. Estar preparado para superar adversidades e preconceitos foi outro destaque. Uma sugestão bastante elencada foi à importância do intérprete ou do domínio do idioma local, sem uma boa comunicação o processo se torna ainda mais árduo, principalmente para os técnicos que precisam se comunicar com mais efetividade.

Outra recomendação foi expatriar ao mesmo tempo mais de um profissional brasileiro, facilitando assim a adaptação, por meio de uma espécie de ajuda mútua entre os brasileiros. Humildade também foi ressaltada como fundamental para a expatriação, estar aberto a novas concepções de mundo.

Também foi recomendada flexibilidade, principalmente para os técnicos, não tentar impor sua cultura, mas ser conveniente com esta nova, fazendo com que seu trabalho seja entendido da melhor maneira. A confiança foi outro preceito constante, considerado fundamental neste processo, sem ela as relações enfraquecem.

Aprender um pouco da cultura nova e procurar aprender com eles é importante neste processo, pesquisar, ler, ter o devido interesse nos costumes e hábitos do povo. Também os clubes proporcionarem o salário em dia e o que foi acordado no contrato já traz certo conforto para o profissional, visto que um dos principais motivadores para sua experiência fora do país é o lado financeiro. Foi ainda recomendado, principalmente para os mais jovens, a continuidade dos estudos, por se tratar de uma carreira instável, os estudos podem proporcionar bases para outras atividades.

Finalmente, apontamos algumas limitações deste trabalho, bem como possibilidades de investigações futuras. A primeira delas se refere à amostra por conveniência, embora alguns critérios prévios tenham sido estabelecidos, devido ao difícil acesso a esse público a amostra se reduziu. Outra limitação é ter sido restrita

apenas a profissionais do sexo masculino, não tendo sido entrevistada nenhuma profissional mulher.

Ser restrito apenas ao esporte futebol de campo e salão foi também uma limitação, visto que outros esportes podem ter outras particularidades não identificadas.

O fato de ser focado apenas na percepção de profissionais de nacionalidade brasileira é outro fator limitador, visto que uma relação intercultural diz respeito a pelo menos duas culturas, portanto é importante se realizar estudos com colegas estrangeiros ou os anfitriões para explorar melhor o tema. Por fim, o fato de algumas entrevistas terem sido realizadas na sede dos clubes e, em duas ocasiões, na presença do assessor de imprensa do clube, consideramos que possa ter influenciado as respostas, pois os profissionais podem não estar totalmente à vontade para expressar sua opinião.

Em relação às pesquisas futuras, sugerimos a realização de pesquisas interculturais com outras modalidades desportivas, bem como a abordagem sobre a percepção de profissionais de outras nacionalidades, e recortes de gênero ou de outras categorias de estudo de diversidade. Estudos longitudinais em diversos períodos da carreira também são ricos para maior aprofundamento da reflexão do profissional. Pesquisar especificamente a percepção da família em relação à experiência vivida pode ser bastante interessante e complementar ao discurso do profissional da bola.

REFERÊNCIAS

ADLER, N. *International dimensions of organizational behavior*. 4ª ed. Cincinnati: South-Western College Publishing, 2002.

_____.; GUNDERSEN, A. *International Dimensions of Organizational Behavior*. 5ª ed. Mason, OH: Thomson South-Western, 2008.

AGENTES. Disponível em: <<http://pt.FIFA.com/aboutFIFA/organisation/footballgovernance/playeragents/list.html>>. Acessado em: 19 out. 2013.

ALI, A. J.; VAN DER ZEE, K.; SANDERS, G. Determinants of intercultural adjustment among expatriate spouses. *International Journal of Intercultural Relations*. v.27, n. 5, p.563-580, Sep. 2003.

ALSINA, M. A. *Comunicación intercultural*. Mallorca: Antropos, 1999.

ALTMAN, Y.; BARUCH, Y. Global self-initiated corporate expatriate careers: a new era in international assignments? *Personnel Review*, v.41, n. 2, p. 233-255, 2012

AMORIM FILHO, M. H.; SILVA, J. A. F. A Gestão de Clubes de Futebol –Regulação, Modernização e Desafios para o Esporte no Brasil. *Revista Interesse nacional*, v. 5, 18, p. 52-61, Jul./Set. 2012.

ANDREASON, A. W. Expatriate adjustment of spouses and expatriate managers: an integrative research review. *International Journal of Management*, v. 25, n. 2, p. 382-395, 2008.

_____.; KINNEER, K. D. Repatriation adjustment problems and the successful reintegration of expatriates and their families. *Journal of Behavioral and Applied Management*, v. 6, n. 2, jan. 2005.

ARISS, A. Modes of engagement: migration, self-initiated expatriation, and career development. *Career Development International*. v. 15, n. 4, p. 338- 358, 2010.

_____.; CROWLEY-HENRY, M. Self-initiated expatriation and migration in the management literature: Present theorizations and future research directions. *Career Development International*. v. 18, n. 1, p. 78-96, 2013.

_____.; OZBILGIN, M. Understanding self-initiated expatriates: Career experiences of Lebanese self-initiated expatriates in France. *Thunderbird International Business Review*. v. 52, n. 4, p. 275-285, 2010.

BARDIN, L. *Análise de Conteúdo*. Lisboa: Edições 70, 1977.

BARROS, A.; CARRIERI, A. P. O Cotidiano e a História: Construindo Novos Olhares na Administração. *RAE – Revista de Administração de Empresas*, v. 55, p. 151-161, 2015.

BARTLETT, C. A.; GHOSHAL, S. Gerenciando Empresas no Exterior: A Solução Transnacional. São Paulo: Makron Books, 1992.

BAZUCHI, K. R. V.; SCHIRRMMEISTER, R.; COSTA, R. M. Modelo de Gestão Intercultural nas Subsidiárias de Empresas Multinacionais Brasileiras em Mercados Maduros: o Caso JBS. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-

GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 35., 2011. Rio de Janeiro. *Anais*. Rio de Janeiro: ANPAD, 2011.

BERGER, P.; LUCKMANN, T. *A Construção Social da Realidade*. 24. ed. Petrópolis: Ed. Vozes, 2004.

BERNARDINO, W. N. Compreendendo o Processo de Adaptação Transcultural de Repatriados Brasileiros. . In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 38., 2014. Rio de Janeiro. *Anais*. Rio de Janeiro: ANPAD, 2014.

BLACK, J. S., GREGERSEN, H. B. The right way to manage expats. *Harvard Business Review*, v. 77, n.2, p. 52-63, 1999.

_____, MENDENHALL, M. E. The U-curve adjustment hypothesis revisited: a review and theoretical framework. *Journal of International Business Studies*, v. 22, n.2, p.225-247, 1991.

_____, _____. ODDOU, G. R. Toward a comprehensive model of international adjustment: an integration of multiple theoretical perspectives. *Academy of Management Review*, v. 16, n. 1, p. 291-317, 1991.

BORGES, J. F. Gestão de Pessoas e Mobilidade entre Fronteiras: Gerir a Expatriação ou a Carreira? In: ENCONTRO DE GESTÃO DE PESSOAS E RELAÇÕES DE TRABALHO, 2., 2009. Curitiba. *Anais*. Curitiba: ENGPR, 2009.

BOTELHO, S. A. *A percepção dos executivos brasileiros e argentinos sobre as interações em times multiculturais compostos de membros de dois países*. 2007. 174f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais. Belo Horizonte.

BRASIL. Lei nº 3.199, de 14 de Abril de 1941. Estabelece as bases de organização dos desportos em todo o país. Disponível em: <<http://www.lexml.gov.br/urn/urn:lex:br:federal:decreto.lei:1941-04-14;3199>>. Acessado em: 22 set. 2013.

_____. Lei nº 6.354, de 2 de Setembro de 1976. Dispõe sobre as relações de trabalho do atleta profissional de futebol e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l6354.htm>. Acessado em: 19 set. 2013.

_____. Lei nº 8.650, de 20 de abril de 1993. Dispõe sobre as relações de trabalho do Treinador Profissional de Futebol e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/1989_1994/l8650.htm>. Acessado em: 29 set. 2013.

_____. Lei nº 9.615, de 24 de Março de 1998. Institui normas gerais sobre desporto e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9615consol.htm>. Acessado em: 26 set. 2013.

_____. Lei nº 10.672, de 15 de Maio de 2003. Altera dispositivos da Lei nº 9.615, de 24 de março de 1998, e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2003/l10.672.htm>. Acessado em: 26 set. 2013.

BRUNORO, J. C. *Futebol 100% Profissional*. São Paulo: Gente, 1997.

BUENO, J. M. Brasileiros e estrangeiros na construção de um cotidiano intercultural. 2010. 300f. Tese (Doutorado em Administração de Empresas) – Escola de Administração de Empresas de São Paulo. São Paulo.

BUENO, J. M.; DOMINGUES, C. R. O Contexto Intercultural em Subsidiárias na Região Metropolitana de Curitiba e a Gestão de Recursos Humanos. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 32., 2008. Rio de Janeiro. *Anais*. Rio de Janeiro: ANPAD, 2008.

_____.; _____. Gestão Intercultural ou Administração Intercultural? Diferentes Perspectivas e Tendências para Agenda de Pesquisa. In: Congreso Internacional Red Pilares - La Administración y los Estudios Organizacionales en el Contexto Latinoamericano, 3., 2014, Porto Alegre. *Anais*. Porto Alegre: Red Pilares, 2014.

BUENO, G.; MANTHEY, N. B. ; AZEVEDO, A. C. . Dilemas e Ambiguidades no cotidiano organizacional: o caso da imigração Haitiana. In: II Congresso Brasileiro de Estudos Organizacionais, 2014, Uberlândia. *Anais*, Uberlândia, SBEO, 2014.

BURRELL, G. *Ciência normal, paradigmas, metáforas, discursos e genealogia da análise*, In: CALDAS, M., FACHIN, R. FISHER, T. (organizadores da Edição Brasileira), Handbook de Estudos Organizacionais, São Paulo, Ed. Atlas, 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. 40, n. 1, p. 61–80, 2000.

CARVALHO, F. A; MARQUES, M. C. P; CARVALHO, J. L. F. *O&S*, Salvador, v. 16, n. 48, p. 101-121, jan/mar 2009.

CASTELLS, M. *A era da informação: economia, sociedade e cultura*. In: *A Sociedade em rede*. São Paulo: Paz e Terra, 2000.

CHEVRIER, S. (2013). Managing multicultural teams. In CHANLAT, Jean-François; DAVEL, Eduardo; DUPUIS, Jean-Pierre. *Cross-cultural management: culture and management across the world* (cap. 7, pp. 203-222). Nova York: Routledge.

COELHO, L. M. *A experiência ficcional de gérard aké loba: utopia e construção da identidade pós-colonial*. 2007. 367f. Tese (Doutorado em Estudos Interculturais) – Universidade da Madeira. Lisboa.

COGO, D.; SOUZA, M. B. Guia das Migrações Transnacionais e Diversidade Cultural para Comunicadores - Migrantes no Brasil. 1. ed. Bellaterra (Barcelona): Instituto de la Comunicació de la UAB - Instituto Humanitas Unisinos, v. 1. 110p 1-112, 2013.

COPA DO MUNDO DA FIFA. Disponível em: <<http://pt.FIFA.com/worldcup/index.html>>. Acessado em: 14 out. 2013.

COPA DO MUNDO DE CLUBES DA FIFA. Disponível em: <<http://pt.FIFA.com/clubworldcup/index.html>>. Acessado em: 14 out. 2013.

CORSETTI, R. Desenvolvimento de Pessoas com Vistas à Expatriação: Um Estudo em Três Multinationais Atuantes no RS. 2013. 113f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre.

CRAIDE, A. *Intramobildade e Interculturalidade Intranacional: desafios contemporâneos para profissionais e organizações*. 2011. 406f. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade Federal da Bahia, Salvador.

_____.; DRUMMOND-ABDALA, V; FISCHER, T. M. D.; BRITO, A. C. I came from there (but no one warned me!): reflections on people management policies that target intranational interculturality. *Rev. Adm*, São Paulo, .v. 46, n.4, p. 358-372, 2011.

_____.; SILVA, F. B. A Mobilidade e a Gestão Intercultural nas Organizações. *RPCA – Revista Pensamento Contemporâneo em Administração*, v. 6, p. 105-123, 2012.

DAMATTA, R. Antropologia do óbvio: notas em torno do significado social do futebol. *Revista USP*. São Paulo, v.22, n. 1, p.10-17, 1994.

DAME, M. S.; VERRUCK, F.; LAZZARI, F.; GONÇALVES, R. B. Processo de expatriação e repatriação de funcionários em uma multinacional do setor Metalmeccânico. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 35., 2011. Rio de Janeiro. *Anais*. Rio de Janeiro: ANPAD, 2011.

DAMO, A. S. *Do Dom à Profissão: Uma etnografia do futebol de espetáculo a partir da formação de jogadores no Brasil e na França*. 2005. 435f. Tese (Doutorado em Antropologia Social) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre.

DENZIN, N.; LINCOLN, Y. The discipline and practice of qualitative research. In: DENZIN, N.; LINCOLN, Y. *Handbook of Qualitative Research*. London: Sage, 2000.

DOHERTY, N. Understanding the Self-initiated Expatriate: A Review and Directions for Future Research. *International Journal of Management Reviews*, v. 15, n. 4, p. 447-469, 2013.

_____.; DICKMANN M; MILLS T. Exploring the motives of company-backed and self-initiated expatriates, *International Journal of Human Resource Management*, 22 (3) 595-611, 2011.

_____.; RICHARDSON, J. THORN, K. Self-initiated expatriation and self-initiated expatriates: Clarification of the research stream. *Career Development International*. v. 18, n. 1, p. 97-112, 2013

DOWLING, P.; Festing, M.; Engle. A. (2009) *International Human Resource Management*. South-Western – Cengage.

DUARTE, D. F. T. S. *O treinador de sucesso no futebol*. 2009. 171f. Dissertação (Mestrado em treino de alto rendimento desportivo) – Universidade do Porto, Porto.

DUPUIS, J. P.; DAVEL, E. P. B. . Administração intercultural no novo mundo: ambigüidade e adaptabilidade como veículos sociais, no Brasil e no Québec. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 26., 2002. Salvador. *Anais*. Salvador: ANPAD, 2002.

ELIAS, N.; DUNNING, E. *A busca da excitação*. Lisboa: Memória e Sociedade, 1992.

FERREIRA, A. P. A Migração e suas vicissitudes: análise de uma certa diversidade. 1996. 259 p. Tese (Doutorado em Psicologia) - Pontifícia Universidade Católica, São Paulo.

FIFA BALLON D'OR. Disponível em: <<http://pt.FIFA.com/ballondor/archive/winners.html>>. Acessado em: 09 out. 2013.

FIFA FINANCIAL REPORT 2009. Zurique. Disponível em: <http://www.FIFA.com/mm/document/affederation/administration/02/56/80/39/fr2014weben_neutral.pdf>. Acessado em: 10 out. 2013.

FIFA FINANCIAL REPORT 2012. Zurique. Disponível em: <http://pt.FIFA.com/mm/document/affederation/administration/02/03/94/62/fr12_en.pdf>. Acessado em: 12 out. 2013.

FIFA FINANCIAL REPORT 2014. Zurique. Disponível em: <http://www.FIFA.com/mm/document/affederation/administration/02/56/80/39/fr2014weben_neutral.pdf>. Acessado em: 10 mai. 2015.

FINURAS, P. *Gestão Internacional e Recursos Humanos*. Lisboa: Edições Sílabo, 1999.

_____. *Gestão Intercultural: pessoas e carreiras na era da globalização*. Lisboa: Edições Sílabo, 2003.

FISCHER, T. M. D.; GONDIM, S. M. G.; PEREIRA, M. E.; RODRIGUES, G. K. M.; CRAIDE, PINHEIRO, L. L. Competências na Gestão Intercultural: Desafios para a Aprendizagem e Qualificação. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 33., 2009. São Paulo. *Anais*. São Paulo: ANPAD, 2009.

FLEURI, R. M. (Org.). *Intercultura: estudos emergentes*. Ijuí: Unijuí, 2002.

FRANCO, M. L. P. B. *Análise de Conteúdo*. Brasília: Liber Livro Editora, 2005.

FRIEDMAN, P. A.; DYKE, L. S.; MURPHY, S. A. Expatriate Adjustment from the Inside Out: An Autoethnographic Account. *The International Journal of Human Resource Management*, v. 20, n. 2, p. 252-268, 2009.

FREITAS, L. P. R.; NETO, J. R. C.; CARDOZO, R. M.; FERREIRA, M. P. P. Estudo do fenômeno do regresso de ex-atletas sul-mineiros de futebol do exterior. *EFDeportes.com*, Revista Digital. Buenos Aires, v. 16, n. 164, Jan 2012. Disponível em: <<http://www.efdeportes.com/efd179/a-monocultura-do-futebol-no-brasil.htm>>. Acessado em: 16 abr. 2013.

FREITAS, M. E. A mobilidade como novo capital simbólico nas organizações ou sejamos nômades? *O&S*, Salvador, v. 16, n. 49, p. 247-264, abr/jun 2009.

_____. *Cultura organizacional: identidade, sedução e carisma*. Rio de Janeiro, FGV, 1999.

_____. *Como vivem os executivos expatriados e suas famílias no Brasil: o caso dos franceses em São Paulo*. São Paulo, EAESP/FGV, NPP, relatório 7/2000.

_____. Executivos Brasileiros Expatriados na França: uma contribuição aos estudos organizacionais interculturais. Monografia para o acesso ao cargo de professor titular, Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getulio Vargas, São Paulo, Brasil. 2005.

_____. Expatriação de executivos. São Paulo, *GV executivo*, v.5, n.4, set/out, 2006.

_____. 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.

_____. O imperativo intercultural na vida e na gestão contemporânea. A mobilidade como novo capital simbólico nas organizações ou sejam nomades? *O&S*, Salvador, v. 15, n. 45, p. 247-264, abr/jun 2008.

_____.; DANTAS, M. O estrangeiro e o novo grupo. *Revista de Administração de Empresas*, v. 51, n. 6, p.601-608, Nov./Dez. 2011.

GALHARDO, W. C.; ALMEIDA, M. A. B. A monocultura do futebol no Brasil: uma análise sociológica. *EFDeportes.com*, Revista Digital. Buenos Aires, v. 18, n. 179, Abr 2013. Disponível em: <http://www.efdeportes.com/efd179/a-monocultura-do-futebol-no-brasil.htm>, acessado em 18.04.13.

GALLON, S.; GARAY, A. B. S.; BITENCOURT, B. M. Expatriação como processo estratégico nas empresas internacionalizadas. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 36., 2012. Rio de Janeiro. *Anais*. Rio de Janeiro: ANPAD, 2012.

_____.; SCHEFFER, A. B. B.; BITENCOURT, B. M.; GALLON, I. PROCESSO DE EXPATRIAÇÃO: ALÉM DA EXPERIÊNCIA INTERNACIONAL. *Revista Gestão Contemporânea*, v. 16, p 1-23, 2014.

GEERTZ, C. *A Interpretação das Culturas*, Rio de Janeiro, Ed. Guanabara, 1989.

GIULIANOTTI, R; ROBERTSON, R. The globalization of football: a study in the glocalization of the 'serious life'. *The British Journal of Sociology*, Londres, v. 55, n. 4, p. 545-568, 2004

GIGLIO, S. S.; TONINI, M. D.; RUBIO, K. Do céu ao inferno': a história de Baiano no Boca Juniors e os racismos no futebol. *Projeto História (PUCSP)*, v. 49, p. 1-34, 2014.

GLOBAL TRANSFER MARKET 2011. Disponível em: <<https://www.FIFAtms.com/Documents/Public/Global%20Transfer%20Market%202011%20EN.pdf>>. Acessado em: 06 set. 2013.

GOMES, W. R. Interculturalidade: Desafios para a Expansão Universitária. In: II Congresso Brasileiro de Estudos Organizacionais, 2014, Uberlândia. *Anais*, Uberlândia, SBEO, 2014.

GRANDES CONSEGUEM, JUNTOS, FECHAR 2012 COM LUCRO DE R\$ 32 MILHÕES. Disponível em: <http://www.lancenet.com.br/minuto/conseguem-juntos-fechar-lucro-milhoes_0_916108606.html#ixzz2huxCgcd5>. Acessado em: 08 out. 2013.

GUITEL, V. *Intercultural or Cross Cultural Management?* The evolution of the research field and the issue concerning the definition and the development of an intercultural competency for expatriates and international managers. Brussels: EIASM Workshop, 2006.

GUARINELLO, N. L. História científica, história contemporânea e história cotidiana. *Rev. Bras. Hist.* [online], v.24, n.48, p. 13-38, 2004.

GUTERMAN, M. *O futebol explica o Brasil*. 2006. 155f. Dissertação (Mestrado em História) – Pontifícia Universidade Católica. São Paulo.

HALL, S.; HALL, M. *Guide du comportement dans les affaires internationales*. Paris: Editions du Seuil, 1990.

HISTÓRIA UEFA CHAMPIONS LEAGUE. Disponível em: <<https://pt.UEFA.com/UEFAchampionsleague/history/index.html>>. Acessado em 10 de Out. 2013.

HELLER, A. *Sociologia de la vida cotidiana*. Barcelona: Ed. 62, 1977.

HOFSTEDE, Geert. *Culture's Consequences*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications Ltd., 2001

HOLT, M. UEFA, Governance, and the Control of Club Competition in European Football. *Birkbeck sport business centre*, London, v. 2, n. 1, p. 1-191, Jan. 2009.

HOMEM, I. D.; TOLFO, S. R. Gestão Intercultural: Perspectivas para o Ajustamento de Executivos Expatriados. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 28., 2004. Curitiba. *Anais*. Curitiba: ANPAD, 2004.

HOWE-WALSH, L.; SCHYNS, B. Self-initiated expatriation: Implications for HRM. *International Journal of Human Resource Management*. v. 21, n. 2, p. 260-273, 2011.

INKSON, K.; ARTHUR, M. B.; PRINGLE, J.; BARRY, S. Expatriate assignment versus overseas experience: Contrasting models of international human resource development. *Journal of world business*. v. 32, n. 4 p. 351-368, 1997

INKSON, K.; ARTHUR, M. B.; PRINGLE, J.; BARRY, S. Expatriate assignment versus overseas experience: Contrasting models of international human resource development. *Journal of world business*. v. 32, n. 4 p. 351-368, 1997.

INKSON, K.; MYERS, B. A. "The Big OE": Self-directed travel and career development. *Career Development International*, v. 8, n.4, p. 170-181, 2003.

IRIGARY, H. A. R.; VERGARA, S. C. Expatriados no Brasil: Diferentes Nacionalidades, Diferentes Percepções. *Revista Gestão.Org*, v. 8, p. 49-60, 2010.

JOLY, A. Alteridade: ser executivo no exterior. IN: CHANLAT, J. F. (Coord.). O indivíduo na organização: dimensões esquecidas. São Paulo: Atlas, 1996.

JORGE MENDES (GESTIFUTE). Disponível em: <<http://www.ogol.com.br/agente.php?id=7221/10/13>> Acessado em: 20 out. 2013.

KATSILOUDES, M. I.; HADJIDAKIS, S. *International Business. A Global Perspective*. United Kingdom: Elsevier, 2007.

KETS DE VRIES, M. *Liderança na empresa: como o comportamento dos líderes afeta a cultura interna*. São Paulo: Atlas, 1997.

KUPKA, B.; CATHRO, V. Desperate housewives – social and professional isolation of German expatriated spouses. *International Journal of Human Resource Management*, v. 18, n. 6, p. 951-968, 2007.

LACOMBE, B. M. B.; CHU, R. A. Carreiras sem Fronteiras: Investigando a Carreira do Professor Universitário em Administração de Empresas no Brasil. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 29., 2005. Brasília. *Anais*. Brasília: ANPAD, 2005.

Lance [portal]. http://www.lancenet.com.br/minuto/conseguem-juntos-fechar-lucro-milhoes_0_916108606.html

LAZAROVA, M.; CERDIN, J. L. Revisiting repatriation concerns: organizational support versus career and contextual influence. *Journal of International Business Studies*, v. 38(3), p. 404-429, 2007.

LEE, H. The Factors Influencing Expatriates. *Journal of American Academy of Business*, Cambridge, v. 6, n. 2, p. 273-279, mar-2005.

_____.; LIU, C. The determinants of repatriate turnover intentions: an empirical analysis. *International Journal of Management*, v. 23, n. 4, p. 751-762, 2006.

LEE, L.; VAN VORST, D. The influences of social capital and social support on expatriates cultural adjustment: an empirical validation in Taiwan. *International Journal of Management*, v.27, n.3, p.628-649, 2010.

LEMOS, A. Cultura da Mobilidade. *Revista Famecos*, v. 40, n.1, p 28-35, 2009.

LEONCINI, M, P. Entendendo o Negócio do Futebol: Um estudo sobre a transformação do modelo de gestão estratégica nos clubes de futebol. 2001. 177f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Universidade de São Paulo, São Paulo.

LEVINE, R. “O caso do futebol brasileiro”. In: WITTER, José S. (org.). *Futebol e Cultura*. São Paulo: Convênio Imesp/Daesp, 1982

LIMA, M. B.; BRAGA, B. M. Práticas de Recursos Humanos do Processo de Repatriação de Executivos Brasileiros. *RAC – Revista de Administração Contemporânea*, v. 14, p. 1031-1053, 2010.

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, 2004.

MAGALHÃES, L. R. G. R. Na senda do capital: a expatriação dos executivos Brasileiros e suas respectivas famílias. 2008. 261f. Dissertação (Mestrado em História) – Universidade do Estado de São Paulo, São Paulo.

MAIA, 2011. Disponível em: <<http://auvaromaia.com/2011/10/23/confira-o-novo-ranking-dos-clubes-em-relacao-as-cotas-de-tv-do-brasileirao/>>. Acessado em: 06 out. 2013.

MARINUCCI, R.; MILESI, R. Migrações Internacionais Contemporâneas. Brasília: IMDH, 2005. Disponível em: <ftp-acd.puccampinas.edu.br/.../Migrações%20Internacionais%20Contemporaneos>. Acessado em: 15 de Set. 2015.

MARTINEZ, V. L. R. Executivo estrangeiro no Brasil: vivenciando e reconstruindo os impactos do estresse e a Qualidade de Vida no Trabalho. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 36., 2012. Rio de Janeiro. *Anais*. Rio de Janeiro: ANPAD, 2012.

MATOS, A.P. *Interculturalidade: executivos americanos na Bahia e suas expectativas e percepções sobre a cultura de trabalho local: um estudo de caso*. 2002. Dissertação (Mestrado)- UFBA, Salvador, 2002.

MATTHEWMAN, J. *Os novos nômades globais*. São Paulo: Clio Editora, 2012.

MÉDIAS DE PÚBLICO EM CAMPEONATOS NACIONAIS. Disponível em: <<http://www.rsssfbrazil.com/miscellaneous/pubcampnac.htm>>. Acessado em: 04 out. 2013.

MEDIA RELEASE FIFA. Disponível em: <<http://pt.FIFA.com/aboutFIFA/organisation/news/newsid=2167087/>>. Acessado em: 18 out. 2013.

MENDENHALL, M. E.; PUNNETT, B. J.; RICKS, D. *Global Manegment*. Cambridge, Mass: Blackwell, 1995.

MINISTÉRIO DAS RELAÇÕES EXTERIORES. Orientações para o trabalho no exterior: modelos, jogadores de futebol e outros profissionais brasileiros. 2012. Disponível em: <<http://www.brasileirosnomundo.itamaraty.gov.br/cartilhas/CARTILHA%20TRABALHO%20NO%20EXTERIOR%20WEB.pdf>>. Acessado em: 28 set. 2013.

MINISTÉRIO DAS RELAÇÕES EXTERIORES DO BRASIL - Guia do brasileiro regressado. Disponível em: <http://www.portalconsular.mre.gov.br/retorno/guia-dobrasileiro-regressado-1>. Acessado em: 08 de Set. 2015.

MIRANDA, H. F. *Relações trabalhistas e estilo de vida do atleta profissional de futebol do Rio Grande do Norte*. 2005. 72f. Tese (Doutorado em Ciências da Saúde) – Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal.

MORGAN, G.; SMIRCICH, L. The case for qualitative research. *The Academy of Management Review*, v.5, n. 04, p. 491-500, 1980.

MOTTA, P. R. NOVAS HIPÓTESES SOBRE A GESTÃO INTERCULTURAL: AVANÇOS DE UMA CONTRA CORRENTE. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 30., 2006. Salvador. *Anais*. Salvador: ANPAD, 2006.

MYERS, B.; PRINGLE, J. Self-initiated foreign experience as accelerated development: Influences of gender. *Journal of World Business*. v. 40, n. 4, p. 421-431, 2005.

NARDI, L. M. R.; BECKER, G. V. Profissionais sem Fronteiras: Ressignificação de sua Relação com o Trabalho? In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 38., 2014. Rio de Janeiro. *Anais*. Rio de Janeiro: ANPAD, 2014.

NEUVIRTH, L. C. *Gestores alemães no Brasil, equipes locais e suas interações: percepções recíprocas sobre a cultura de trabalho em um contexto intercultural*. 2005. 154f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal da Bahia, Salvador.

NUNES, L. H.; VASCONCELOS, I. F. G.; JAUSSAUD, J. *Expatriação de executivos*. São Paulo: Thomson Learning, 2008.

ODERICH, C. L.; LOPES, F. D. Novas Competências e Gerência Internacional – Uma análise a partir da perspectiva institucional. In: II Congresso Brasileiro de Estudos Organizacionais, 2014, Uberlândia. *Anais*, Uberlândia, SBEO, 2014.

OLIVEIRA, J.; CAVEDON, N. R. Micropolíticas das práticas cotidianas: etnografando uma organização circense. *RAE-Revista de Administração de Empresas*, v. 53(2), p. 156-168, 2013.

PAULA, M. A. *Acaso, destino e revelação: um estudo sobre circulação, projetos familiares e trajetórias na formação de jogadores de futebol*. 2013. 134f. Dissertação (Mestrado em Antropologia Social) – Universidade de Brasília, Brasília.

PAZ, S. M. *O futebol como patrimônio cultural do Brasil: estudo exploratório sobre possibilidades de incentivo ao turismo e ao lazer*. 2009. 185f. Tese (Doutorado em Ciências da Comunicação) - Escola de Comunicações e Artes, Universidade de São Paulo, São Paulo.

PELTOKORPI, V.; FROESE, F. J. Organizational expatriates and self-initiated expatriates: who adjusts better to work and life in Japan? *The International Journal of Human Resource Management*, v. 20, n. 5, p. 1096–1112, 2009.

PEREIRA, N. A. F.; PIMENTEL, R.; KATO, H. T. Expatriação e estratégica internacional: o papel da família como fator de equilíbrio na adaptação do expatriado. *RAC – Revista de Administração Contemporânea*, v. 9, n. 4, p. 53-71, 2005.

PERREIRA, 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, p. 53-71, 2005.

POZZEBON, M.; RODRIGUEZ, C.; PETRINI, M. Dialogical Principles for Qualitative Inquiry: A Nonfoundational Path. *International Journal of Qualitative Methods*, v. 13, p. 293-317, 2014.

PRONI, M. W. *Esporte-espetáculo e futebol-empresa*. 1998. 275f. Tese (Doutorado em Educação Física) – Universidade Estadual de Campinas, Campinas.

PLURI ESPECIAL: Os maiores salários de técnicos do futebol mundial. 2012. Disponível em: <<http://www.pluriconsultoria.com.br/uploads/relatorios/PLURI%20Especial%20-%20Treinadores%20mais%20caros%20mundo.pdf>>. Acessado em: 26 set. 2013.

RAMOS, P. O. Por que a FIFA funciona ? – Uma análise da organização internacional que controla o futebol no mundo. 2011. 70f. Trabalho de Conclusão de Curso. (Curso de especialização em Relações Internacionais) – Instituto de Relações Internacionais, Universidade de Brasília, Brasília.

REGULATIONS ON THE STATUS AND TRANSFER OF PLAYERS, 2010. Disponível em: <http://pt.FIFA.com/mm/document/affederation/administration/01/27/64/30/regulationsstatusandtransfer2010_e.pdf> Acessado em: 19 set. 2013.

RELATÓRIO DO PROGRAMA DAS NAÇÕES UNIDAS PARA O DESENVOLVIMENTO. 2009. Disponível em: http://www.pnud.org.br/hdr/Relatorios-Desenvolvimento-Humano-globais.aspx?indiceAccordion=2&li=li_RDHGlobais#2009. Acessado em: 23 de Set. 2015.

RIAL, C. Jogadores Brasileiros na Espanha: Emigrantes, porém. *Antropologia em primeira mão*, Florianópolis, vol. 87, n. 87, p. 5-42, 2006.

_____. Rodar: a circulação dos jogadores de futebol brasileiros no exterior. *Horizontes Antropológicos*, Porto Alegre, v.14, n. 30, p. 21-65, jul./dez. 2008.

RIBEIRO, J. M. Portugal derrotado pelo Brasil no valor das transferências de jogadores. Disponível em:

<<http://www.ptjornal.com/2013041615439/geral/desporto/portugal-derrotado-pelo-brasil-no-valor-das-transferencias-de-jogadores.html?showall=1>>. Acessado em 18 de Abr de 2013.

RIBEIRO, T. V. A.; CRUZ-JÚNIOR, J. B.; ARAÚJO, P. C.; PEREIRA, M F. Gestão de Ambientes Multiculturais em Alianças Estratégicas: o Caso Renault-Nissan. In: ENCONTRO DE GESTÃO DE PESSOAS E RELAÇÕES DE TRABAHO, 1., 2007. Natal. *Anais*. Natal: ENGPR, 2007.

RICHARDSON, R. J. *Pesquisa social: métodos e técnicas*. São Paulo: Atlas, 1999.

RICHARDSON, J.; MALLON, M. Career interrupted? The case of the self-directed expatriate. *Journal of World Business*. v. 40, n. 4, p. 409-420, 2005.

RODRIGUES, F. X. F. O fim do passe e as transferências de jogadores brasileiros em uma época de globalização. *Sociologias*, Porto Alegre, v. 12, n. 24, p. 338-380, Mai./Ago. 2010.

_____.; CAETANO, S. M. Modernização do futebol brasileiro e a transferência internacional de jogadores brasileiros. *Texto para Discussão*, n. 5, p. 1-21, Set. 2009

RODRIGUES, G. K. M. *Culturas Regionais no Brasil: um estudo sobre as percepções mútuas de gaúchos e baianos no ambiente de trabalho*. 2008. 175 f. dissertação (Mestrado Acadêmico em Administração) – Escola de Administração, Salvador.

_____. *Competência Intercultural: uma reflexão sobre a natureza do conceito e suas relações com a cultura brasileira*. 2012. 199 f. Tese (Doutorado em Administração) – Escola de Administração, Salvador.

_____.; CRAIDE, A.; TUDE, J. M. Interculturalidade: a chegada da Calçados Azaléia na Bahia e o encontro de duas culturas distintas. . In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 31., 2007. Rio de Janeiro. *Anais*. Rio de Janeiro: ANPAD, 2007.

_____.; PINHEIRO, L. L. A Competência Intercultural em Ações de Responsabilidade Social Empresarial: Uma Reflexão Teórica sobre Desafios de Gestores Expatriados. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 34., 2010. Rio de Janeiro. *Anais*. Rio de Janeiro: ANPAD, 2010.

RODRIGUES, M. S. *Os mercados de emoção: um estudo sobre a empresarização de clubes de futebol no Brasil e sua configuração estrutural*. 2006. 197 f. Dissertação. (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis.

_____.; SILVA, R. C. A Estrutura Empresarial nos Clubes de Futebol. *O&S*, Salvador, v. 16, n. 48, p. 17-37, jan/mar 2009.

SANTOS, L. M. V. *A Evolução da Gestão no Futebol Brasileiro*. 2002. 127f. Dissertação (Mestrado em Administração Pública e Governo) – Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo.

SAKAMOTO, C. Y. Interculturalidade e Diversidade Cultural em Grupos de Estudo e Trabalho na Europa. 2010. 199f. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) – Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getulio Vargas, São Paulo.

- SCHÜTZ, A. O Estrangeiro. *Revista Espaço Acadêmico*. [Tradução Márcio Duarte e Michael Hanke]. Maringá, v. 10, n. 113, p. 117-129, out 2010.
- SCHWANDT, T. *Três posturas epistemológicas para a investigação qualitativa: interpretativismo, hermenêutica e construcionismo social*, in DENZIN, N. K. , LINCOLN, Y. S. e colaboradores (2006). *O planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens*, Porto Alegre, Bookman e Artmed.
- SCROFERNEKER, C.M., AMORIM, L.; ANDREONI DE SOUZA, R. (2015). Empresas Multinacionais na Espanha: um olhar intercultural. *Revista Internacional de Relaciones Públicas*, Vol. V, Nº 9, 67-88.
- SCURRY, T.; RODRIGUEZ, J. K.; BAILOUNI, S. Narratives of identity of self-initiated expatriates in Qatar. *Career Development International*. v. 18, n. 1, p. 12-33, 2013.
- SIMMEL, G. Georg Simmel: sociologia. São Paulo: Ática, 1983.
- SOARES, A. J. G.; MELO, L. B. S.; COSTA, F. R.; BARTHOLO, T. L. JOGADORES DE FUTEBOL NO BRASIL: MERCADO, FORMAÇÃO DE ATLETAS E ESCOLA. *Rev. Bras. Ciênc. Esporte*, Florianópolis, v. 33, n. 4, p. 905-921, Out./Dez. 2011.
- SOBRE A FIFA. Disponível em: <<http://pt.FIFA.com/aboutFIFA/index.html>>. Acessado em: 05 out. 2013.
- SOMOGGI, A. Evolução financeira do futebol brasileiro na era dos pontos corridos. Disponível em: < <http://www.ibdd.com.br/wp-content/uploads/2013/08/Dez-anos-dos-pontos-corridos-Amir-Somoggi-Ago-2013.pdf>>. Acessado em 06 de Out. 2013.
- SIGNIFICADO DE FUTEBOL DE VÁRZEA. Disponível em: <<http://www.significados.com.br/futebol-de-varzea/>>. Acessado em: 25 out. 2013.
- SILVA, C. V. G. F. *Administração esportiva: uma comparação da competitividade do futebol brasileiro com o futebol europeu (G-5) usando métodos quantitativos*. 2006. 110f. Dissertação (Mestrado Profissionalizante em Administração) – Faculdades Ibmec, São Paulo.
- _____.; CAMPOS FILHO, L. A. N. Gestão de clubes de futebol brasileiros: fontes alternativas de receita. *Revista Eletrônica Sistemas & Gestão*, v. 1, n. 3, p. 195-209, Set./Dez. 2006.
- SILVA, J. A. F.; CARVALHO, F. A. a lei Pelé e a governança em organizações desportivas: um estudo empírico sobre evidenciação contábil em clubes de futebol. In: ENCONTRO DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E GOVERNANÇA, 4., 2006, São Paulo. *Anais*. São Paulo: ENAPG, 2006.
- SILVA, N. B.; URBAN, T. P.; SANTOS, H. B. Internacionalização: Estratégia de Gestão Intercultural de Pessoas. In: ENCONTRO DE ESTUDOS EM ESTRATÉGIA, 4., 2009. Recife. *Anais*. Recife: 3Es, 2009.
- SILVERIO JÚNIOR, 2012. Disponível em: <<http://www.sebraefinancas.com.br/?p=1712>>. Acessado em: 15 abr. 2013.
- SOARES, R. S.; SÁ, R. C. R. Expatriação como Prática Social Estratégica. In: ENCONTRO DE ESTUDOS EM ESTRATÉGIA, 3., 2007. São Paulo. *Anais*. São Paulo: 3Es, 2007.

SPOHR, N. O Processo de Repatriação na Visão de Profissionais Repatriados Brasileiros. 2011. 174 f. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) – Escola de Administração de Empresas de São Paulo.

STAHL, G., K.; MILLER, E., L.; TUNG, R., L. Toward the boundaryless career: a closer look at the expatriate career concept and the perceived implications of an international assignment. *Journal of World Business*, v. 37, n. 3, p. 216-227, 2002.

STRAUSS, A.; CORBIN, J. Pesquisa Qualitativa. Técnicas e procedimentos para o desenvolvimento de teoria fundamentada. 2ª Edição. Porto Alegre, Artmed, 2008. Série Métodos de pesquisa.

SUUTARI, V.; BREWSTER, C. Making their own way: thought self-initiated foreign. *Journal of World Business*. v. 35, n. 4, p. 417-436, 2000.

_____.; TAKA, M. Career anchors of managers with global careers. *Journal of Management Development*. v. 23, n. 9, p. 833-847, 2004.

TANURE, B. Managing culture as a competitive resource in the globalization era: from Weber to Hofstede. In: International Conference - Göteborg, 2002, Göteborg, Sweden. *International Conference Annals*, 2002.

TAVARES, E.; PIMENTA, R. C.; BALASSIANO, M. Carreira no futebol como exemplo de carreira sem fronteira. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 31., 2007. Rio de Janeiro. *Anais*. Rio de Janeiro: ANPAD, 2007.

TONINI, M. D. *No continente europeu: experiências de vida e profissionais de futebolistas brasileiros negros no período posterior a 1990*. In: UFRJ, ENCONTRO NACIONAL DE HISTÓRIA ORAL, 9., 2012, Rio de Janeiro. *Anais*. Rio de Janeiro: UFRJ, 2012.

TRABALHE NA FIFA. Disponível em: <<http://pt.FIFA.com/aboutFIFA/organisation/jobs/index.html>>. Acessado em: 13 out. 2013.

TRANSFERÊNCIAS CBF, 2014. Disponível em: <<http://www.cbf.com.br/Not%C3%ADcias/Competi%C3%A7%C3%B5es/2014/01/07/Janela%20de%20transfer%C3%A2ncias%20internacionais%20abre%20nesta%20quarta-feira>>. Acessado em: 13 fev. 2014.

TREVISAN, Lino. *Interculturalidade no ambiente empresarial: relações entre brasileiros e estrangeiros na Volkswagen/Audi de São José dos Pinhais – PR*. 2001. 178f. Dissertação. (Mestrado em Tecnologia). Centro Federal de Educação Tecnológica do Paraná. Curitiba: 2001. Disponível em: [http://www.ppgte.cefetpr.br/dissertacoes/2001/lino .pdf](http://www.ppgte.cefetpr.br/dissertacoes/2001/lino.pdf)>. Acesso em: 02 dez. 2006.

TROMPENAARS, F.; HAMPDEN-TURNER, C. Riding the waves of culture: understanding cultural diversity in global business. 2. ed. New York: McGraw-Hill, 1998.

TUNG, R.L. American expatriates abroad: from neophytes to cosmopolitans. *Journal of World Business*, v. 33, p.125-144, 1998.

_____. Career issues in international assignments. *The academy of Management Executive*, v. 2, n. 3, p. 241-244, 1988.

VAN MAANEN, J. V. Reclaiming Qualitative Methods for Organizational Research: a

- preface. *Administrative Science Quarterly*. v. 24, n. 04, p. 520-526, 1979.
- VANCE, C. The personal quest for building global competence: A taxonomy of self-initiating career path strategies for gaining business experience abroad. *Journal of World Business*. v. 40, n. 4, p. 374-385, 2005.
- VIDAL, M. E. S.; VALLE, R. S.; ARAGÓN, I. B. The adjustment process of Spanish repatriates: a case study. *International Journal of Human Resource Management*, v. 18, n. 8, p. 1396-1417, Aug. 2007.
- VIEIRA, D. R. *Estudantes brasileiros na França: competência intercultural e ensino-aprendizagem de línguas estrangeiras*. 2008. 240f. Tese (Doutorado em Educação) – Faculdade de Educação da Universidade de São Paulo, São Paulo.
- WALSH, C. *La educación intercultural en la educación*. Peru: Ministerio de Educación, 2001. Mimeografado.
- WESSEL, R. A. The effects of the Bosman-case on the professional football leagues with special regard to the top-five leagues, 2007. Disponível em: <http://essay.utwente.nl/57990/1/scriptie_D_Schmidt.pdf>. Acessado em: 02 out. 2013.
- WORLD FOOTBALL FIFA. Disponível em: <<http://www.FIFA.com/worldfootball/statisticsandrecords/players/player=44581/index.html>>. Acessado em: 11 out. 2013.
- ZILIO, L. B.; DELLAGNELO, E. H. L. A Expatriação como Prática de Desenvolvimento das Pessoas nas Organizações: um Estudo da Política de Expatriação de uma Multinacional Francesa. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 34., 2010. Rio de Janeiro. *Anais*. Rio de Janeiro: ANPAD, 2010.
- 6º VALOR DAS MARCAS DOS CLUBES BRASILEIROS. BDO. 2013. Disponível em: <http://www.bdobrazil.com.br/pt/PDFs/Estudos_Zipados/ValordasMarcasde2013.pdf>. Acessado em: 20 set. 2013.

APÊNDICE A - ROTEIRO DE PERGUNTAS AOS JOGADORES

Identificação:

Nome:

Clubes estrangeiros (jogados) anos em que jogou:

Idade:

Estado civil:

Número de filhos:

1. Antes de ir para o seu primeiro clube no exterior, você teve alguma experiência internacional anterior? Como avalia esse período?
2. Como era sua expectativa antes da chegada ao clube? Elas foram atendidas?
3. Como ocorreu negociação para o exterior? Quais os agentes envolvidos? Quais os benefícios? Foi cumprido o acordado? Você tinha outras opções? E como negociou com sua família?
4. O clube proporcionou algum apoio para sua melhor adaptação? De que forma? Em que o clube poderia facilitar para uma melhor adaptação?
5. Quais apoios você considera como fundamentais para desenvolver bem o seu trabalho em um grupo multicultural?
6. Chegando lá, você foi apresentado e logo começou a jogar? Como foi a recepção por parte de seus companheiros?
7. Como foi sua preparação para instalar-se no país, onde residiu (casa, apartamento, hotel/flat), como você e sua família viveu?
8. E sua família quais as primeiras impressões? Como você percebeu o processo de adaptação de sua família?
9. Como sua família se sentiu em relação à transferência?
10. Como ficou a rotina familiar?
11. A escola dos filhos, como foi o processo? Como se deu a integração deles? O que eles comentaram?
12. Como você lida com a distância dos familiares e amigos? Manteve contatos? De que forma eram feitos: telefone, internet.
13. Quais os aspectos mais difíceis e os mais fáceis na cultura dos países que você treinou? Sentiu algum choque cultural?

14. Quais os eventos mais marcantes e difíceis de superar na sua vivência intercultural? E de sua família?
15. Como é a rotina de trabalho no time (s) do exterior que você joga (ou jogou)?
16. Como é a relação com os companheiros estrangeiros de time dentro e fora de campo?
17. Você acha que, por conta da cultura, o brasileiro se adapta com facilidade? “Nós conseguimos dá um jeito”?
18. A quantidade de jogos e treinamentos é parecida com o do Brasil?
19. Como é a infraestrutura (conforto, estádio, centro de treinamento) do clube?
20. Você se preparou para jogar no exterior? Se sim, como?
21. Como é sua rotina fora do trabalho? Hobbies, atividades de lazer, amigos? Encontros com amigos? Local do encontro?
22. Quais suas atividades de lazer e entretenimento?
23. Você dominava a língua do país? O idioma trouxe dificuldades para a adaptação dentro e fora de campo?
24. E a culinária, a ida ao supermercado? E o clima?
25. Sobre a religião? Você pratica alguma? Como ela é aceita?
26. Você sofreu algum tipo de racismo ou xenofobia?
27. (Se jogando fora do país) você pensa em voltar para o Brasil? Quais seus planos?
(Se jogando no país) você pensa em voltar para o exterior? Quais seus planos?
28. Em uma avaliação geral, como você avalia a experiência? E qual foi a maior dificuldade encontrada?
29. Você acredita que mudou seu comportamento depois desta experiência?
30. Tem alguma pergunta que eu não fiz que eu deveria ter feito?

APÊNDICE B - ROTEIRO DE PERGUNTAS AOS TÉCNICOS

Identificação:

Nome:

Clubes estrangeiros (treinados) anos em que treinou:

Idade:

Estado civil:

Número de filhos:

1. Antes de ir para o seu primeiro clube no exterior, você teve alguma experiência internacional anterior? Como avalia esse período?
2. Como era sua expectativa antes da chegada ao clube? Elas foram atendidas?
3. Como ocorreu negociação para o exterior? Quais os agentes envolvidos? Quais os benefícios? Foi cumprido o acordado? Você tinha outras opções? E como negociou com sua família?
4. O clube proporcionou algum apoio para sua melhor adaptação? De que forma? Em que o clube poderia facilitar para uma melhor adaptação?
5. Que apoio você considera como fundamental para desenvolver bem o seu trabalho em um grupo multicultural?
6. Como foi a recepção por parte dos jogadores e demais membros da comissão técnica?
7. Como foi sua preparação para instalar-se no país, onde residiu (casa, apartamento, hotel/flat), como você e sua família viveu?
8. E sua família quais as primeiras impressões? Como você percebeu o processo de adaptação de sua família?
9. Como sua família se sentiu em relação à transferência?
10. Como ficou a rotina familiar?
11. A escola dos filhos, como foi o processo? Como se deu a integração deles? O que eles comentaram?
12. Como é a rotina de trabalho no time (s) do exterior que você treina (ou treinou)?
13. A quantidade de jogos e treinamentos é parecida com o do Brasil?
14. Como é a infraestrutura (conforto, estádio, centro de treinamento) do clube?
15. Como é a relação com os companheiros estrangeiros de time dentro e fora de campo?

16. Você acha que, por conta da cultura, o brasileiro se adapta com facilidade? “Nós conseguimos dá um jeito” ?
17. Você se preparou para treinar no exterior? Se sim, como?
18. Como você lida com a distância dos familiares e amigos? Manteve contatos? De que forma eram feitos: telefone, internet.
19. Quais os aspectos mais difíceis e os mais fáceis na cultura dos países que você treinou? Sentiu algum choque cultural?
20. Quais os eventos mais marcantes e difíceis de superar na sua vivência intercultural? e de sua família?
21. Como é sua rotina fora do trabalho? Hobbies, atividades de lazer, amigos? Encontros com amigos? Local do encontro?
22. Você dominava a língua do país? O idioma trouxe dificuldades para a adaptação dentro e fora de campo? Como você supera as dificuldades de comunicação com os membros de sua equipe e facilita a compreensão entre eles?
23. E a culinária, a ida ao supermercado? E o clima?
24. Sobre a religião? Você pratica alguma? Como ela é aceita?
25. Você sofreu algum tipo de racismo ou xenofobia?
26. Quais suas atividades de lazer e entretenimento?
27. (Se atuando fora do país) você pensa em voltar para o Brasil? Quais seus planos?
(Se atuando no país) você pensa em voltar para o exterior? Quais seus planos?
28. (Se atuou no exterior quando foi jogador) Foi mais difícil ir para o exterior como técnico ou como jogador? Quais as diferenças?
29. Em uma avaliação geral, como você avalia a experiência? E qual foi a maior dificuldade encontrada?
30. Você acredita que mudou seu comportamento depois desta experiência?
31. Tem alguma pergunta que eu não fiz e que eu deveria ter feito?