

## **Adaptação social das famílias de executivos em mobilidade corporativa**

**Adaptación social de las familias de los ejecutivos en la movilidad corporativa Social**

**Social adaptation of the families of executives in corporate mobility**

### **Gilberto de A. Guimarães**

*Doutorando em Hospitalidade. Universidade Anhembi Morumbi. Universidade Anhembi Morumbi. <http://lattes.cnpq.br/4300529881127811>. [gilberto@gg-guimaraes.com.br](mailto:gilberto@gg-guimaraes.com.br)*

### **Luiz Octávio de Lima Camargo**

*Livre Docente. Titular do programa de pós graduação da Universidade Anhembi Morumbi. Universidade Anhembi Morumbi. <http://lattes.cnpq.br/0258622788919319>. [octacam@uol.com.br](mailto:octacam@uol.com.br)*

### **Laura Marques Castelhana**

*Doutora em psicologia. Pontifícia Universidade Católica SP-Brasil. Professora do departamento de psicologia social da Pontifícia Universidade Católica SP-Brasil. <http://lattes.cnpq.br/3365371969542555>. [laura@gestaodesi.com.br](mailto:laura@gestaodesi.com.br)*

## RESUMO

A integração da família em uma nova cidade pode ser uma causa importante de sucesso ou de fracasso de um processo de expatriação profissional. Quando os profissionais recebem uma proposta de trabalho em que existe a necessidade de uma mudança geográfica, de cidade ou de estado ou até de País, os aspectos financeiros, culturais, a carreira do cônjuge e a escolar das crianças são as principais preocupações evocadas. O objetivo deste estudo foi acompanhar a família de executivos em mobilidade geográfica por um período de seis meses avaliando o sucesso da mudança. Considera-se como sucesso na mudança a permanência do executivo na cidade e na empresa. O método utilizado foi qualitativo exploratório, em um universo de 124 famílias, cujo executivo foi transferido de uma cidade do Estado do Rio Grande do Sul para uma cidade do interior do estado de São Paulo, em função da transferência da unidade produtiva da empresa. Os dados foram coletados por intermédio de entrevistas com os executivos e com os cônjuges, com frequência quinzenal, a primeira, um mês antes da mudança e as demais, durante os primeiros seis meses na nova cidade. A análise dos resultados mostrou que os executivos cujas famílias se adaptaram na nova cidade permaneceram no novo local e na empresa. Os profissionais cujas famílias não se adaptaram, não permaneceram na nova cidade e alguns não permaneceram nem mesmo na empresa. Os fatores mais importantes da adaptação familiar foram, pela ordem: primeiro, o fato do cônjuge ter conseguido recolocação profissional no novo local; segundo, os filhos terem conseguido uma fácil adaptação na nova escola e tanto cônjuge quanto filhos terem desenvolvido novas amizades. Considera-se que a integração social da família do executivo em mobilidade, em uma nova cidade, é fator fundamental no sucesso de programas de expatriação.

**PALAVRAS-CHAVE:** Mobilidade. Expatriados. Hospitalidade. Organização.

## **1. INTRODUÇÃO**

Os processos de mobilidade corporativa tornaram-se mais frequentes, e tiveram seu crescimento relacionado ao processo de globalização e a busca de novos mercados pelas empresas. (ARMÖ, 2013). Cada vez mais as empresas, por razões econômicas e empresariais, têm demandado a seus funcionários, mudanças de local de trabalho, em processos nos quais existe uma mobilidade geográfica, física e social. A integração da família em uma nova cidade, ou país, pode ser uma causa importante de sucesso ou de fracasso do processo de mobilidade, ou expatriação, profissional. Quando os profissionais recebem uma proposta de trabalho em que existe a necessidade de uma mudança geográfica, de cidade, ou de estado, ou até de País, os aspectos financeiros, culturais, a carreira do cônjuge e, a escola das crianças, são as principais preocupações evocadas.

Nosso estudo tem como referência um processo no qual, uma grande empresa multinacional, ao transferir sua unidade produtiva de uma cidade do Estado do Rio Grande do Sul – Brasil, para uma cidade do interior do estado de São Paulo - Brasil, convidou um grupo de seus funcionários para que também se mudassem, e fossem trabalhar na nova fábrica, e residir na nova cidade. Para apoiar a esses funcionários, nessa mudança, a empresa criou um grupo de apoio, composto por funcionários do RH e por equipe de uma empresa externa, especializada para acompanhar os profissionais e suas famílias. Essa empresa externa, junto com profissionais do RH, realizou um trabalho sistemático e estruturado com as famílias, para dar assistência logística antes da chegada, ajudar na procura de acomodação, apoiar a escolha da moradia e da escola, dar assistência logística à mudança e às formalidades administrativas e no apoio e orientação na procura de trabalho para o cônjuge (outplacement).

A recepção, acolhimento e integração desses profissionais na nova cidade é um processo clássico de hospitalidade. (LYNCH et al.,2011)

## **2. OBJETIVO**

O objetivo deste estudo foi o de conseguir apurar e avaliar as razões e causas do sucesso, ou do fracasso, nos processos de mobilidade corporativa e de mudança de local de trabalho. Considerou-se como sucesso na mudança, a permanência do executivo, e da sua família, juntos, na cidade e na empresa.

### 3. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

#### 3.1. Hospitalidade

Hospitalidade é encontro, é relacionamento. Pode ser entendida:

[...] como uma relação humana em que acontece uma troca entre alguém que recebe (anfitrião) e alguém que é recebido (hóspede), cujo desenrolar pode redundar em apaziguamentos, sentimentos [...] a amizade, amor, calor humano [...] até algum nível de conflito, de agressividade, de hostilidade. (CAMARGO, 2015, p. 47).

Para Montandon (2003, p. 132), “hospitalidade é uma maneira de se viver em conjunto, regida por regras, ritos e leis”. A “hospitalidade é concebida não apenas como uma forma essencial de interação social, mas também como uma forma própria de humanização, ou no mínimo, uma das formas essenciais de socialização” (MONTANDON, 2003, p. 132). Baptista (2002) considera a hospitalidade como um encontro interpessoal, marcado pela aceitação e acolhimento em relação ao outro. As práticas de hospitalidade deverão marcar todas as situações da vida.

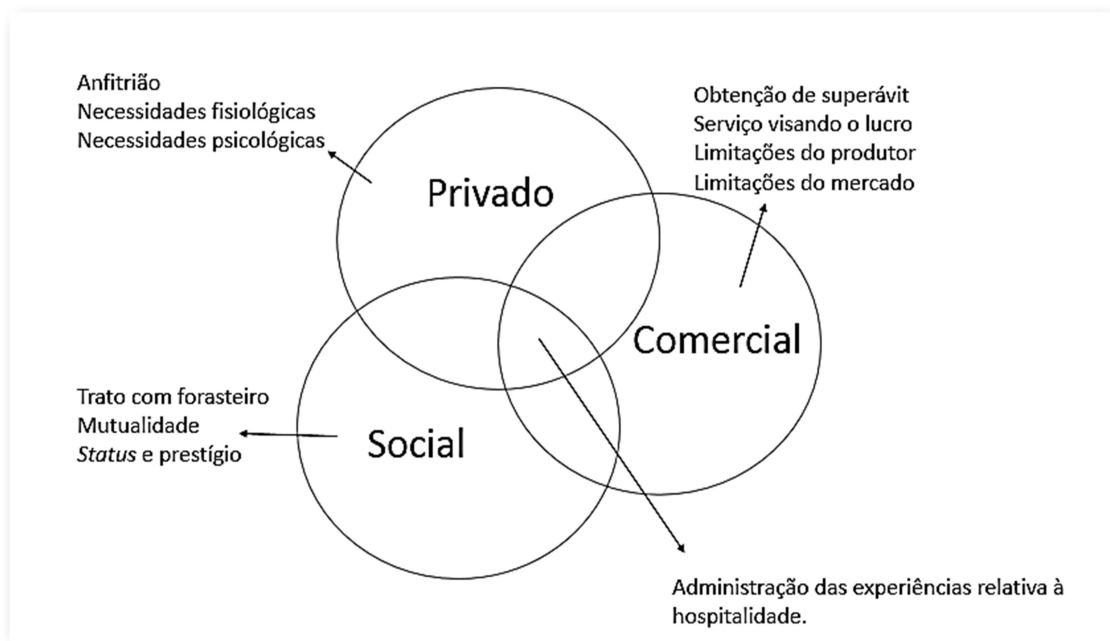
O conceito de hospitalidade pressupõe benefícios de cooperação na relação entre anfitrião e hóspede. Gotman (2001) se refere à hospitalidade como sendo o processo de agregar o outro à comunidade. Para Selwin (2004), a função da hospitalidade é estabelecer e promover relacionamentos, consolidando e transformando estruturas sociais. “A hospitalidade transforma estranhos em conhecidos, inimigos em amigos, amigos em melhores amigos, forasteiros em pessoas íntimas, não-parentes em parentes” (SELWIN, 2004, p. 26-27)

Para Camargo (2004, p. 19) a hospitalidade é “o ato humano [...] de recepcionar, hospedar, alimentar e entreter pessoas temporariamente deslocadas de seu habitat”. Assim, a hospitalidade pode ser entendida como a construção do relacionamento, o “processo de agregação”, e ainda como “virtude moral”.

Hospitalidade é o relacionamento construído entre anfitrião e hóspede e que, para ser eficaz, é preciso que o hóspede sinta que o anfitrião está sendo hospitaleiro por sentimentos de generosidade, pelo desejo de agradar e por ver a ele, hóspede, enquanto indivíduo

(LASHLEY & MORRISON, 2004). Segundo Lashley (2004) a hospitalidade pode ser configurada nos três domínios, privado, social e comercial, como exposto no quadro abaixo:

Figura 1: Atividades de hospitalidade



Fonte: adaptado de Lashley (2004)

No domínio privado, ou doméstico, a hospitalidade se apresenta no relacionamento clássico anfitrião e hóspede, na provisão de alimentos, bebidas e hospedagem no lar. (LASHLEY, 2004). No domínio comercial a hospitalidade é tratada como uma atividade econômica, que fornece alimentos, bebidas e hospedagem em troca de dinheiro. No domínio social ou cultural a hospitalidade considera os contextos sociais nos quais os atos de hospitabilidade ocorrem junto com os impactos das forças sociais e dos sistemas de crença relacionados aos processos de produção e consumo de alimentos, bebidas e hospedagem (LASHLEY, LYNCH, MORRISON, 2007). O ponto de intersecção entre os três domínios é o ponto chamado de gestão de experiência em hospitalidade.

Lynch et al. (2011) sugerem que o controle social surge da ligação da hospitalidade com a mobilidade. A hospitalidade se concentra na recepção e acolhimento do visitante, o estrangeiro, turista temporário ou novo morador permanente.

### **3.2. Mobilidade Corporativa**

Mobilidade humana é o processo de ir e vir envolvendo o conjunto de recursos necessários para ocorrer, e pode ser aplicada em diferentes formas, como física, social e no trabalho (FERREIRA E WADA 2011). O conceito de mobilidade corporativa pode ser estabelecido nos processos nos quais existe a mobilidade geográfica, física e social, envolvendo o indivíduo em mudança de local de trabalho, por interesse empresarial. Surge quando os profissionais recebem uma proposta de trabalho em que existe a necessidade de uma mudança geográfica, de cidade ou de estado ou até mesmo de País.

Os processos de mobilidade corporativa tornaram-se mais frequentes e tem seu crescimento relacionado ao processo de globalização e ao interesse econômico das organizações (ARMÖ 2013). Para Gallon et al. (2014) a mobilidade geográfica e expatriação beneficia tanto a empresa quanto o empregado. A decisão sempre será feita em comum acordo, entre os interesses da empresa e os do empregado, na busca de evolução de carreira e sucesso profissional, além do contato com novas culturas. (AYARI-GHARBI, BESSON e MAMLOUK, 2014).

A adaptação transcultural, ou seja, a facilidade, ou a dificuldade, que as pessoas enfrentam nos processos de mudança para assumir os novos desafios da vida pessoal e profissional é um dos maiores problemas para as empresas nos processos de mobilidade corporativa e expatriação (ARAUJO et al., 2012).

Os Recursos Humanos das empresas tem papel fundamental no processo, no acompanhamento do profissional no seu novo desafio. Rosal (2015) afirma que o ajustamento intercultural no novo país, ou cidade sofre influência de inúmeros elementos, como a percepção do novo ambiente cultural, a autonomia do profissional para realizar seu trabalho, o ajustamento da família, principalmente do cônjuge, e a logística oferecida pela empresa ao executivo recém-chegado. (ROSAL, 2015, p. 126).

Além dos aspectos profissionais que influenciam a adaptação no novo destino, os aspectos financeiros, culturais, a carreira do cônjuge e a escola das crianças são as principais preocupações evocadas pelos profissionais e as famílias.

Segundo Wada (2009) o turismo de negócios é o ‘conjunto de atividades’ que resultam em viagens sob a responsabilidade de uma pessoa jurídica - empresa, órgão público, entidade de classe ou ONG - quem absorve todas as despesas previstas em sua política de viagem e se preocupa com outros aspectos como segurança, saúde e bem-estar do viajante, com intenção de garantir a produtividade do viajante enquanto esteja fora de seu local habitual de trabalho.

O conceito de mobilidade corporativa pode ser expandido, tratando além das prestações de serviços inerentes ao turismo de negócios, atividades como a busca de estratégias de adaptação as mudanças geográficas de local de trabalho e expatriações. Segundo Ferreira e Wada (2011) mobilidade é, em princípio, muito simples; denota a ideia de ir e vir, junto com os meios e recursos necessários para que tais ações ocorram. As aplicações, no entanto, envolvem diversas interpretações. Para a organização, os pontos a serem tratados na mobilidade corporativa é uma relação entre anfitrião e hóspede que envolve esse processo.

Na mobilidade corporativa a hospitalidade se configura pela integração da família na nova cidade. Nesta linha de raciocínio e considerando o conceito dos papéis de anfitrião e hóspede, pode-se considerar o profissional em mudança de cidade, e sua família, como sendo o hóspede que será aceito e integrado no novo ambiente social, e a empresa que o recebe, e a comunidade, como a anfitriã.

#### **4. METODOLOGIA**

Esse estudo utilizou o método exploratório qualitativo, com o objetivo de observar o fenômeno da integração social nos processos de mobilidade corporativa. O grupo era composto, no princípio, de 124 famílias, cujo profissional havia sido transferido de uma cidade do Estado do Rio Grande do Sul para uma cidade do interior do estado de São Paulo, em função da transferência da unidade produtiva da empresa. Em uma primeira avaliação foram selecionadas as famílias dos profissionais, que eram casados, nas quais ambos os membros trabalhavam, e gostariam de continuar a carreira na nova região. A amostra, de acordo com os critérios de exclusão foi composta por 82 famílias.

A este grupo aplicou-se um roteiro de entrevistas abertas, definidas para coletar informações sobre as razões da decisão em aceitar a mudança e as causas e fatores que levariam, e levaram, o profissional e a sua família de integrarem-se, ou não, na nova região.

Foram feitas entrevistas com os cônjuges, com frequência quinzenal, a primeira, um mês antes da mudança e as demais, durante os primeiros seis meses na nova cidade. As entrevistas foram feitas pessoalmente, ou por telefone, como uma sequência estruturada de "interações", abordando os temas em estudo.

Na análise estabeleceu-se as seguintes categorias: assistência logística, assistência administrativa, a moradia, a continuidade da carreira do cônjuge e a escolaridade das crianças, fatores que podem facilitar, ou dificultar, integração do profissional e da família.

## **5. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

Os cônjuges dos profissionais transferidos foram unânimes em afirmar a importância da continuidade de carreira na nova cidade. Uma maioria de 72% conseguiu dar sequência a sua carreira sendo 62% sendo recolocada em um novo emprego, 22% tendo se transformado em empreendedor e 16% fizeram a opção de voltar a estudar ou trabalhar, de forma não remunerada, em alguma organização não empresarial. Segundo eles, essa volta ao trabalho ou estudo criou novos relacionamentos, amizades, e promoveu a integração social. Essa integração foi fundamental para a decisão da permanência na nova cidade. Em contraposição, 28% não conseguiram se recolocar e, estes cônjuges se sentindo excluídos, sem fazer novos relacionamentos e amizades, optaram (82% deles) por voltar a sua cidade de origem. Para 65% desses cônjuges que decidiram voltar, o profissional transferido voltou junto com eles, ou seja, desistiram da transferência, sendo que, desses, 55% chegaram até a pedir demissão da empresa. Um grupo de 35%, apenas o cônjuge voltou para a cidade de origem, tendo o profissional transferido permanecido no novo local e trabalho. Nesse grupo houve casos reportados de separação matrimonial em consequência da separação familiar. Dos 18% que permaneceram na nova cidade, apesar de não terem voltado a trabalhar, a maioria (87%) eram de jovens mães que decidiram “dar um tempo” na carreira para se dedicar a criação dos filhos.

O segundo fator mais importante ressaltado nas entrevistas foi a da adequação das crianças em nova escola. Não houve casos de crianças sem ter se integrado em nova escola, sendo que os casos de inadequação foram poucos, todos devidos a avaliação de nível educacional, e foram resolvidos por trocas de escolas. A grande maioria ressaltou que a integração das

crianças nas novas escolas foi fator importante para que os pais criassem novos relacionamentos e amizades com os demais pais das outras crianças da escola.

## 6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A integração social é fator fundamental para o sucesso dos programas de mobilidade corporativa. Um dos fatores mais importantes para a integração social é a integração profissional. Assim sendo, as empresas que, por razões estratégicas, estão sendo induzidas a implantar processos de mobilidade geográfica de seus profissionais devem adotar e desenvolver programas estruturados de suporte e apoio dessas transferências. O fator chave desses programas deve ser o apoio ao “não profissional da empresa”, na busca da hospitalidade na região de destino, pela integração dos filhos nas escolas e dos cônjuges em novos trabalhos.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ARAÚJO, B.F.B.; TEIXEIRA, M.L.M.; CRUZ, P.B.; MALINI, E. Adaptação de expatriados organizacionais e voluntários: similaridades e diferenças no contexto brasileiro. **Revista de Administração**, São Paulo, v.47, n.4, p.555-570, dez.2012. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.5700/rausp1058>. Acesso em: 16 jul. 2016.

ARMÖ, J. **Expatriation and careers in global organisations**: How can we understand expatriate employees' experience of international assignment in the context of globalization? Sociologiska Institutionen. Disponível em: <http://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:651819/FULLTEXT01.pdf>. Acesso em: 13 ago. 2016.

AYARI-GHARBI, A.; BESSON, D.; MAMLOUK, Z. B. A. Management of individual expatriation: Case of the academics expatriates in France. **International Journal of Innovation and Applied Studies**, v.9, n.1, p.53-59, nov. 2014. Disponível em: <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/summary?doi=10.1.1.684.8079>. Acesso em: 20 ago. 2016.



BAPTISTA, I. Lugares de hospitalidade. In: DIAS, C.M.M. (Org.). **Hospitalidade, reflexões e perspectivas**. São Paulo: Manole, 2002. p. 157-164.

CAMARGO, L. O. L. **Hospitalidade**. São Paulo: Aleph, 2004.

CAMARGO, L. O. L. Os interstícios da hospitalidade. **Revista Hospitalidade**. São Paulo, v. XII, n. especial, p. 42-69, mai. 2015. Disponível em: <https://www.revhosp.org/hospitalidade/article/view/574>. Acesso em: 20 ago. 2016.

FERREIRA, R. S.; WADA E. K. **Corporate Mobility in Latin America: a guide to having a best-in-class travel program in the region**. São Paulo: Aleph, 2011.

GALLON, S.; SCHEFFER, A.B.B.; BITTENCOURT, B.M.; GALLON, I. Processo de expatriação: além da experiência internacional. **Gestão Contemporânea**, Porto Alegre, n. 16, jul./dez. 2014. Disponível em: <<http://seer4.fapa.com.br/index.php/arquivo>> Acesso em: 16 ago. 2016.

GOTMAN, A. **Le sens de l'hospitalité**: Essais sur les fondements sociaux de l'accueil de l'autre. Paris: Presses Universitaires de France, 2001.

LASHLEY, C.; MORRISON, A. (Org.) **Em busca da hospitalidade**: perspectivas de um mundo globalizado. São Paulo: Manole, 2004.

LASHLEY, C. Para um entendimento teórico. In: LASHLEY, C.; MORRISON, A. (Org.) **Em busca da hospitalidade**: perspectivas de um mundo globalizado. São Paulo: Manole, 2004.

LASHLEY, C.; LYNCH, P.; MORRISON, A. **Hospitality**: a social lens. Amsterdam: Elsevier, 2007.

LYNCH, P.; MOLZ, J. G.; MCINTOSH, A.; LUGOSI, P.; LASHLEY, C. Theorizing hospitality. **Hospitality & Society**, v.1, n.1, p.3-24, jan.2011. Disponível em: [http://dx.doi.org/10.1386/hosp.1.1.3\\_2](http://dx.doi.org/10.1386/hosp.1.1.3_2). Acesso em: 16 ago. 2016.

MONTANDON, A. Hospitalidade: ontem e hoje. In: A. DENCKER, A.F.M; BUENO, M.S. (Org.) Hospitalidade: cenários e oportunidades. São Paulo: Pioneira-Thomson, 2003.

ROSAL, A. S.R. Gestão de Recursos Humanos Internacional e o Ajustamento Intercultural do Executivo Expatriado. **Psicologia Revista**. São Paulo, v.24, n.1, p.121-141, 2015.

SELWYN, T. Uma antropologia da hospitalidade. In: LASHLEY, C.; MORRISON, A. (Org.) **Em busca da hospitalidade: perspectivas de um mundo globalizado**. São Paulo: Manole, 2004.

WADA, E K. Turismo de negócios: viagens corporativas, eventos e incentivos. In: PANOSSO N., A; ANSARAH, M. G. R. (Eds.) **Segmentação do mercado turístico: estudos, produtos e perspectivas**. São Paulo: Manole, 2009.