

**PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE CAMPINAS**  
**CENTRO DE CIÊNCIAS DA VIDA**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO *STRICTO SENSU* EM PSICOLOGIA**

**CRISTINA BUENO MACIEL MASSENS**

**A PARTICIPAÇÃO DO CÔNJUGE NO PROCESSO DE MOBILIDADE DE  
EXECUTIVOS EM TERRITÓRIO NACIONAL**

**CAMPINAS**  
**2020**

**PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE CAMPINAS**  
**CENTRO DE CIÊNCIAS DA VIDA**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO *STRICTO SENSU* EM PSICOLOGIA**

**CRISTINA BUENO MACIEL MASSENS**

**A PARTICIPAÇÃO DO CÔNJUGE NO PROCESSO DE MOBILIDADE DE**  
**EXECUTIVOS EM TERRITÓRIO NACIONAL**

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu* em Psicologia do Centro de Ciências da Vida, da Pontifícia Universidade Católica de Campinas, como exigência para obtenção do título de Mestre em Psicologia.

Orientadora: Profa. Dra. Tatiana de Cassia Nakano Primi.

**CAMPINAS**  
**2020**

Ficha catalográfica elaborada por Vanessa da Silveira CRB 8/8423  
Sistema de Bibliotecas e Informação - SBI - PUC-Campinas

658.4 Massens, Cristina Bueno Maciel  
M415p

A participação do cônjuge no processo de mobilidade de executivos em território nacional / Cristina Bueno Maciel Massens. - Campinas: PUC-Campinas, 2020.

143 f.

Orientador: Tatiana de Cassia Nakano Primi.

Dissertação (Mestrado em Psicologia) - Programa de Pós-Graduação em Psicologia, Centro de Ciências da Vida, Pontifícia Universidade Católica de Campinas, Campinas, 2020.

Inclui bibliografia.

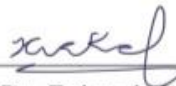
1. Executivos. 2. Cônjuge. 3. Ajustamento (Psicologia). I. Primi, Tatiana de Cassia Nakano. II. Pontifícia Universidade Católica de Campinas. Centro de Ciências da Vida. Programa de Pós-Graduação em Psicologia. III. Título.

CDD - 18. ed. 658.4

**PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE CAMPINAS**  
**CENTRO DE CIÊNCIAS DA VIDA**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO *STRICTO SENSU* EM PSICOLOGIA**  
**CRISTINA BUENO MACIEL MASSENS**

**A PARTICIPAÇÃO DO CÔNJUGE NO PROCESSO DE MOBILIDADE DE**  
**EXECUTIVOS EM TERRITÓRIO NACIONAL**

Dissertação defendida e aprovada em 18 de junho de 2020 pela  
Comissão Examinadora



---

Prof.ª. Dra. Tatiana de Cássia Nakano Primi  
Orientadora da Dissertação e Presidente da Comissão  
Examinadora  
Pontifícia Universidade Católica de Campinas



---

Prof. Dr. João Carlos Caselli Messias  
Pontifícia Universidade Católica de Campinas



---

Prof. Dr. Rodolfo Augusto Matteo Ambiel  
Universidade São Francisco

## **DEDICATÓRIA**

**Dedico este trabalho à família que formei, Alexandre e meus filhos, Valentina e Joaquim, com os quais pude vivenciar as mais diversas mudanças, especialmente a mais profunda delas: ser mãe.**

**Dedico também a meus pais, que sempre me incentivaram a evoluir, através da importância do estudo.**

## AGRADECIMENTOS

Realizar Mestrado era um sonho que tinha, mas queria fazê-lo em um momento em que sentisse que um determinado tema fizesse sentido para mim. Considero que a experiência profissional despertaria o tema que iria demandar-me uma necessidade de aprofundar tal estudo. Posso dizer que me sinto muito satisfeita com o tema escolhido. Acredito que o estudo em questão, preenche algumas lacunas que vivenciava na minha carreira profissional. Portanto, sou muito feliz por apresentar este trabalho e grata por todos que contribuíram para que eu alcançasse esse sonho.

Agradeço a Deus, pelas oportunidades que proporciona em minha vida, permitindo que eu possa vivenciá-las com intensidade, procurando sempre enxergar o lado positivo e experimentando amadurecer com elas, mesmo as mais sofridas.

Meus amores, Alexandre, pelo seu incondicional apoio de sempre. À minha filha Valentina, meu primeiro amor materno, que tanto me ensina na graduação da vida. Ao meu filho, Joaquim, que foi gestado juntamente com este trabalho e proporciona a oportunidade de ser mãe, com maior maturidade. Se não fossem vocês, hoje eu não estaria chegando ao final desta jornada. Nem em dez vidas eu poderei retribuir toda felicidade que vocês me proporcionam. Mas, também, nem em dez vidas cabe o amor que sinto por vocês.

Pai e mãe, muito obrigado por ensinarem-me os valores essenciais para vivermos honestamente. Vocês sempre demonstraram a importância do contínuo investimento no conhecimento e ensinaram que a maior herança que os pais podem deixar aos filhos é a sabedoria e isto não tem preço, mas tem um valor imensurável. Mãe, certamente, despertaste em mim, o gosto e admiração pela docência.

Agradeço, em especial à minha orientadora, Tatiana de Cassia Nakano Primi, que acreditou no meu projeto e, com muita sabedoria, carinho, dedicação e bom humor, conduziu

a caminhada proporcionando-me muito aprendizado. Tati, contigo aprendi muito mais do que o método e conteúdo que hoje apresento neste trabalho. Aprendi além do que esperava e hoje, sem dúvida, não sou somente uma profissional mais capacitada, mas sinto-me também uma pessoa melhor. A maneira tão acessível e didática como tu compartilhas teu conhecimento e o modo agregador e espontâneo como que conduzes o grupo de pesquisa, ficarão para sempre para mim como um exemplo a ser seguido.

Agradeço à PUC Campinas, entidade que me acolheu e com sua estrutura da Pós-Graduação outorgou que eu realizasse um dos meus sonhos: ser Mestre.

Agradeço a todos os professores que fizeram parte desta jornada, compartilharam seu vasto saber e muito acrescentaram em conhecimentos técnicos e práticos, questionamentos e apontamentos, os Doutores Helena Prebianchi, João Carlos Messias, Letícia Dellazzana Zanon, Solange Muglia Wechsler.

Jamais esquecerei o acolhimento com que fui recebida ao chegar no grupo de pesquisa. As trocas de aprendizado eram constantes e sem melindres. O bom humor prevalecia à competição. O carinho que recebi nos momentos mais difíceis, tornavam mais leve a caminhada, pois sentia que estavam realmente ao meu lado. A experiência e conhecimento dos colegas, fazia com que eu quisesse que fosse sempre terça-feira. Por isso, não tenho receio em afirmar que o nosso, é o melhor grupo da PUC Campinas, não é mesmo, Allan, Carol, Cleber, Eliana, Gabi, Gi, Jana, Lais, Ka, Pri. Não posso deixar de citar aqueles que “esquentaram” as cadeiras, alguns dos quais só conheço virtualmente, mas igualmente tenho carinho: Carol, Evandro, Rauni, Talita. Muito obrigada pelo apoio, pelos aprendizados, pelas risadas. Às meninas que estão entrando: Bel, Mari e Tati, olhem a responsabilidade de manter o melhor grupo! Torço muito por todos vocês!

Aos professores que aceitaram participar da banca examinadora, com apontamentos extremamente determinantes tanto na qualificação, como na defesa. Muito obrigada por vossas contribuições.

Especialmente, com muita gratidão, agradeço a todos que aceitaram responder ao questionário que criei. Dedicaram um pouquinho do seu tempo, para contribuir com a ciência e o estudo do tema em questão. Suas respostas criaram o “filho” que hoje lhes apresento! Muito obrigada, de coração!

À minha mãe, minha sogra, Ana e especialmente a Sandra, a quem eu confiava os meus maiores tesouros enquanto estava “criando este terceiro filho”. Obrigada por poder contar com os seus apoios, diversas vezes, para chegar até aqui. Se não fossem vocês, também, hoje eu não estaria aqui. De verdade!

Não menos importante, agradeço à Elaine e Maria Amélia, as quais foram meu apoio na secretaria da PUC Campinas. Sempre atenciosas e prestativas, orientavam-me em diversos aspectos essenciais para manter-me nesta caminhada.

Aos profissionais, clientes, parceiros, colegas e alunos que passaram por mim, na minha caminhada profissional, e que muito contribuíram para que eu tivesse certeza do que escrever na minha dissertação.

À Monica, minha colega de caminhada, contemporânea de formação, atuando na mesma área que eu, com a qual troquei anseios acadêmicos, profissionais e pessoais. Muito obrigada por estares, neste momento, caminhando junto. Minha admiração a ti!

À minha financiadora CNPQ, que incentivou o meu estudo e acreditou na minha pesquisa. A pesquisa nunca deve acabar. É ela que leva um país, uma nação à frente.

**O presente trabalho foi realizado com o apoio do CNPQ, Conselho Nacional de  
Desenvolvimento Científico e Tecnológico - Brasil**



## RESUMO

MASSENS, Cristina Maciel. *A participação do cônjuge no processo de mobilidade de executivos em território nacional*. 143p. Dissertação (Mestrado em Psicologia como Profissão e Ciência) – Pontifícia Universidade Católica de Campinas, Centro de Ciências da Vida, Programa de Pós-Graduação em Psicologia, Campinas, 2020.

O meio corporativo mostra-se cada vez mais concorrido. Estar próximo aos clientes, fornecedores e parceiros, passa a ser uma das estratégias empresariais para manter-se no mercado e crescer. Desta forma, as empresas necessitam que seus colaboradores se desloquem, seja de forma temporária, seja permanente, até mesmo, com transferência de Estado. A mudança de cidade, por fim profissional, tem sido denominada de mobilidade profissional. É natural que tais movimentações ocorram com colaboradores de níveis mais estratégicos, como gestores de áreas, por exemplo. Porém, estes, não se mudam sozinhos, deslocam-se com toda família. Nestas situações, tem-se considerado que o cônjuge deste colaborador exerce um papel fundamental na adaptação de toda família, pois, enquanto o profissional está se adaptando à nova cultura profissional local, o cônjuge dá o suporte para a adaptação das outras áreas: moradia, filhos, etc.. Portanto, não havendo a adaptação do cônjuge, o sucesso da mudança pode ser frustrado e levar o profissional e sua família a retornar à cidade originária, o que gera grandes transtornos a todos envolvidos: empresa, profissional e família. Este trabalho trata da mobilidade profissional e teve como objetivo investigar os fatores que levam o cônjuge a se adaptar e a não se adaptar. Além disso, também foram pesquisados os fatores que levam um cônjuge a não aceitar a mobilidade. Para alcançar tal objetivo, foi aplicado um questionário a 45 participantes, segregados em três grupos, assim designados: 1- cônjuges que aceitaram mudar de cidade e se adaptaram ao novo local, 2- cônjuges que aceitaram mudar de cidade e não se adaptaram ao novo local e, 3- cônjuges que não aceitaram mudar de cidade. Os resultados apontam para a realidade na mobilidade interna no Brasil: poucas empresas realizam orientações e acompanhamentos durante o processo de mudança, de modo que negligenciam práticas que poderiam facilitar a adaptação familiar no novo local e amenizar os conflitos e estresse gerado. Além disso, também se verificou que houve consonância da importância da adaptação do cônjuge no processo de adaptação familiar, bem como desejo que acompanhamento pré e pós mudança tivessem sido realizados pela empresa. A relevância do estudo se ampara na constatação de que há diversos trabalhos envolvendo a mudança profissional de país, chamada de expatriação, no entanto, existem poucas pesquisas tratando do assunto, quando a mudança ocorre dentro do Brasil. Através destas informações, acredita-se que será possível propor ações no processo de mobilidade nas empresas, que venham a impactar positivamente na adaptação familiar.

Palavras chave: Executivo, Mobilidade Profissional, Cônjuge, Treinamento, Adaptação Familiar

## ABSTRACT

MASSENS, Cristina Maciel. *The spouse's participation in the process of professional mobility of executives in national territory*. 143p. Dissertation (Master in Psychology as a Profession and Science) - Pontifical Catholic University of Campinas, Center for Life Sciences, Postgraduate Program in Psychology, Campinas, 2020.

The corporate environment is increasingly competitive. Being close to customers, suppliers and partners, becomes one of the business strategies to remain in the market and grow. In this way, companies need their employees to move, either temporarily or permanently, even with state transfer. The change of city, for professional purposes, has been called professional mobility. It is natural that such movements occur with employees of more strategic levels, such as area managers, for example. However, they do not move alone, they move with the whole family. In these situations, it has been considered that the spouse of this employee plays a fundamental role in adapting the whole family, because, while the professional is adapting to the new local professional culture, the spouse supports the adaptation of the other areas: housing, children, etc.. Therefore, if the spouse does not adapt, the success of the change can be frustrated and lead the professional and his family to return to the original city, which causes great inconvenience to everyone involved: company, professional and family. This work deals with professional mobility and aimed to investigate the factors that lead the spouse to adapt and not to adapt. In addition, factors that lead a spouse not to accept mobility were also researched. To achieve this goal, a questionnaire was applied to 45 participants, divided into three groups, as follows: 1- spouses who agreed to change cities and adapted to the new location, 2- spouses who accepted to change cities and did not adapt to the new one place, and 3- spouses who did not agree to change city. The results point to the reality of internal mobility in Brazil: few companies provide guidance and follow-up during the change process, so they neglect practices that could facilitate family adaptation in the new location and alleviate conflicts and stress generated. In addition, it was also found that there was consonance of the importance of the spouse's adaptation in the family adaptation process, as well as the wish that pre and post change monitoring had been carried out by the company. The relevance of the study is supported by the finding that there are several works involving the professional change of country, called expatriation, however, there is little research dealing with the subject, when the change occurs within Brazil. Through this information, it is believed that it will be possible to propose actions in the mobility process in companies, which will have a positive impact on family adaptation.

Keywords: Executive, Professional Mobility, Spouse, Training, Family Adaptation

## SUMÁRIO

<b>Resumo</b> .....	<b>v</b>
<b>Abstract</b> .....	<b>vi</b>
<b>Índice de Tabelas</b> .....	<b>viii</b>
<b>Apresentação</b> .....	<b>9</b>
<b>Contextualização da temática</b> .....	<b>15</b>
Mobilidade profissional .....	<b>17</b>
Mobilidade profissional e a participação da família .....	<b>21</b>
Cônjuge na mobilidade profissional: sua relação com a adaptação familiar .....	<b>25</b>
A mobilidade profissional e a participação da área de Gestão de Pessoas: o caminho para o sucesso do processo .....	<b>34</b>
<b>Objetivos</b> .....	<b>41</b>
Objetivos Gerais .....	<b>41</b>
Objetivos Específicos .....	<b>41</b>
<b>Método</b> .....	<b>42</b>
Participantes .....	<b>42</b>
Instrumentos .....	<b>44</b>
Questionário .....	<b>44</b>
Estudo Piloto do Questionário .....	<b>45</b>
Procedimentos .....	<b>46</b>
Plano de análise de dados .....	<b>48</b>
<b>Resultados e Discussão</b> .....	<b>49</b>
<b>Considerações Finais</b> .....	<b>104</b>
<b>Referências</b> .....	<b>112</b>
<b>Anexos</b> .....	<b>122</b>
Anexo I – Questionário do cônjuge que aceitou a mudança .....	<b>122</b>
Anexo II – Questionário do cônjuge que não aceitou a mudança .....	<b>131</b>
Anexo III – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido .....	<b>138</b>
Anexo IV – Parecer do Comitê de Ética em Pesquisa .....	<b>140</b>

## ÍNDICE DE TABELAS

<b>Tabela 1.</b> Mudanças de Cidade Realizadas pelos Participantes .....	<b>53</b>
<b>Tabela 2.</b> Participação em Entrevista na Empresa que o Cônjuge Trabalha (ou Trabalhará) .....	<b>56</b>
<b>Tabela 3.</b> Motivos que Determinaram aos Participantes a Previsão de que Surgiria o Convite à Mudança .....	<b>61</b>
<b>Tabela 4.</b> Principais Motivos que Determinaram aos Participantes a Não Aceitação da Mudança, de Imediato .....	<b>63</b>
<b>Tabela 5.</b> Motivos que Determinaram aos Participantes a Aceitação da Mudança .....	<b>64</b>
<b>Tabela 6.</b> Recebimento de Orientação Antes da Mudança .....	<b>69</b>
<b>Tabela 7.</b> Demonstração de Preocupação da Empresa Antes e Após a Mudança .....	<b>70</b>
<b>Tabela 8.</b> Participação na Escolha da Cidade e da Residência e Visita a Cidade Antes da Mudança .....	<b>77</b>
<b>Tabela 9.</b> Cônjuge e Sua Carreira Profissional .....	<b>78</b>
<b>Tabela 10.</b> Regiões de Partida e Destino da Mudança .....	<b>82</b>
<b>Tabela 11.</b> Motivos que Proporcionaram Adaptação aos Respondentes do Grupo 1 ..	<b>84</b>
<b>Tabela 12.</b> Motivos que Contribuíram à Não Adaptação aos Respondentes do Grupo 2 .....	<b>85</b>
<b>Tabela 13.</b> Aspectos que Favorecem a Adaptação .....	<b>88</b>
<b>Tabela 14.</b> Aspectos que Dificultam a Adaptação .....	<b>89</b>
<b>Tabela 15.</b> Momento que os Participantes Vivenciaram o Estresse .....	<b>93</b>

## APRESENTAÇÃO

A globalização e a pressão gerada pelo mercado de trabalho e pela necessidade de inovação para sobrevivência têm alterado a dinâmica e funcionamento das organizações (Scheible, Bastos, & Rodrigues, 2013). O desejo de estar mais próximo aos fornecedores, parceiros e clientes tem provocado uma movimentação cada vez mais constante por parte das empresas, partindo-se da ideia de que a “formação de redes empresariais em todas as partes do mundo permite a redução dos custos de produção” (Lazzareschi, 2018, p. 95). Ainda de acordo com a autora, a globalização e os movimentos econômicos refletem diretamente na conjuntura dos países e na manutenção e dinâmica dos empregos, visto que os movimentos que ocorrem na economia internacional também têm sido frequentemente observados nas economias internas dos países. Este contexto de mudança, no qual, há muitos anos, as organizações estão inseridas, repercute nos vínculos entre as empresas e seus colaboradores (Scheible et al., 2013).

Segundo Lima e Martins Jr. (2018), o Brasil segue a tendência mundial de deslocamento de unidades para locais economicamente mais atrativos. Criam unidades fabris e/ou de serviços em cidades brasileiras que disponibilizam vantagens. Prefeitos e/ou governantes oferecerem incentivos fiscais e/ou cedem espaço físico para empresas instalarem-se em seus territórios. Assim, muitas organizações brasileiras têm realizado este movimento dentro de suas fronteiras. Naturalmente, colaboradores destas empresas são deslocados e realizam a chamada mobilidade profissional, foco do presente estudo.

Nesses movimentos, um dos principais conceitos envolvidos é o da mobilidade, o qual tem sido foco de interesse de diferentes pesquisadores (Bauman, 2003, 2007; Becker, Borges, & Crepaldi, 2017; Bezerra & Vieira, 2013; Borba, 2008; Campos & Cardoso, 2014; Castro & Amorim, 2013; Craide & Silva, 2012; Falicov, 2001; Fernandez, 2002; Freitas, 2000, 2005, 2009, 2010; Gonçalves & Miura, 2009; Konopaske, Robie, & Ivancevich, 2005; Lima &

Martins Jr., 2018; Maciel, Oliva, Bianchi, & Pauli, 2019; Martine, 2005; Mendenhall, Kulmann, Stahl, & Osland, 2017; Mercer, 2012; Mohr & Klein, 2004; Pereira, Pimentel, & Kato, 2005; Pérez, Soto, & Gonzáles, 2019; Prado, 2006; Salazar, 2019; Soto, 2012; Taveira, Gonçalves, & Freguglia, 2011; Van der Zee, Ali, & Salomé, 2005). Para esse trabalho, foi adotado o termo mobilidade profissional para explicitar a mudança de cidade ou estado brasileiro, do executivo com sua família, para moradia, por fins profissionais.

A importância de se estudar essa temática se justifica, segundo Craide e Silva (2012), perante a ideia de que a compreensão desse conceito se mostra fundamental, dado o fato de que, historicamente, a mobilidade humana vem se fazendo presente. Por motivos de colonização, guerras, economia, estudos, arranjos familiares, contexto social e cultural, entre outros, pessoas se movimentam, sendo inevitável tal processo no mundo corporativo (Bauman, 2007).

Lima e Martins Jr. (2018) explicam que a sociedade contemporânea é móvel por excelência, vivenciando um movimento permanente de pessoas e produtos na busca pela flexibilidade da produção e do trabalho, dos empresários e seus colaboradores. Considerando-se que, nos dias atuais, as empresas e as pessoas têm maior facilidade para o deslocamento, torna-se inevitável um novo entendimento e compreensão acerca da carreira e da inserção no mercado de trabalho, pensando-se na questão e na possibilidade da mobilidade profissional (Craide & Silva, 2012). Tal movimento pode ser destacado como foco de atenção da psicologia. Isso porque, modifica as condições de vida do trabalhador que a ele se submete e reflete em diferentes âmbitos: econômico, político, cultural e psicológico. Essas mudanças criam, renovam e segregam particularidades, valores e modalidades à mobilidade humana (Borba, 2008), constituindo-se em movimento constante e inevitável (Bauman, 2013; Tonon & Grisci, 2014).

Para as empresas, a seleção dos colaboradores convidados à mobilidade profissional é

um grande desafio dado o fato de que usualmente a busca se volta às pessoas que tenham conhecimentos e habilidades específicas (Pereira et al., 2005). Quando um colaborador de uma empresa é chamado a assumir uma posição em outra cidade e/ou estado brasileiro, provavelmente um processo seletivo já aconteceu dentro da empresa, que culminou em sua escolha para assumir a referida função. E, em muitos casos, já o desenvolveu para ascender ao cargo. Desta forma, a organização espera uma resposta afirmativa, de que o colaborador aceitará a mudança de cidade. Não é raro a empresa não ter outro candidato para tal responsabilidade. Caso o trabalhador não aceite o convite, sua imagem poderá ficar prejudicada diante de seus superiores e não ser mais cogitado para assumir outros cargos. A pressão sobre esse funcionário se faz presente.

Geralmente, ao ser convidado a uma posição que envolva mobilidade, o convite relaciona-se a assumir um cargo superior ao que atua no momento. Desse modo, pesquisas sobre mobilidade geralmente referem-se à possibilidade de ascensão a níveis hierárquicos mais altos, os quais exigem uma série de habilidades, experiências, competências especializadas e conhecimentos específicos (Freitas, 2009). Embora diversos níveis hierárquicos sejam convidados à mobilidade, neste trabalho, será focado o cargo “executivo” devido à importância desta posição para as empresas.

É oportuno esclarecer o conceito considerado nesta pesquisa, para a palavra executivo. Compactua-se com a construção que diversos autores (Braun, Vierheller, & Oliveira, 2016; Nascimento, Roazzi, Castelan, & Rabelo, 2008; Oltramari & Grisci, 2014; Tonon & Grisci, 2015) realizaram sobre o tema. Executivo é o profissional que se encontra em uma posição geralmente estratégica e de liderança, com a responsabilidade de tomar decisões que impactem positivamente os resultados da empresa. Recebe pressão e está em busca dos melhores níveis de desempenho, a fim de proporcionar que a empresa alcance as metas estabelecidas e atinja o sucesso organizacional. Sua atuação pode acontecer em diversas áreas da organização.

Na área corporativa, há inúmeros casos de seleção de executivos que necessitam mudar de cidade e, principalmente de estado para desenvolver suas atividades profissionais. Muitos deles têm cônjuge, filho(s), uma estrutura familiar na qual está inserido. Todavia, na grande maioria das seleções profissionais, essa estrutura não é escutada, avaliada e nem mesmo recebe algum tipo de atenção ou orientação. A família não participa ativamente do processo, pela óptica da empresa. Quando se preocupam, as organizações demonstram se focar muito mais em garantir recursos relacionados à moradia do que atenção às adaptações emocionais, sociais e culturais que serão exigidas desses indivíduos. Esclarece-se que, para este trabalho, o termo cônjuge é empregado para denominar a esposa ou o esposo que acompanha o(a) executivo(a) em sua mobilidade profissional.

Diante desta situação há um vácuo que deve ser considerado: a importância de incluir o cônjuge no processo de seleção de executivos à mobilidade de cidade. Enquanto verifica-se casos de sucessos de permanência quando, o cônjuge se adapta à nova condição de moradia, ocorrem casos de insucesso diante da não adaptação. Há ainda, situações em que o cônjuge não aceita realizar a mudança. Frente a isto, ou executivo declina da proposta profissional ou muda-se sozinho.

Embora para as empresas, pareça ser desnecessário escutar o cônjuge, há muitos casos relatados na prática e na literatura, em que estes não se adaptaram à mudança de moradia, causando o retorno da família para a cidade de origem. Isto porque quando o cônjuge decide não permanecer mais no lugar para o qual mudaram, é possível que ele e filho(s) retornem para a cidade de origem, o que futuramente, também pode provocar o retorno do executivo (Borba, 2008; Freitas, 2000, 2009, 2010; Maciel et al., 2019; Mendenhall et al., 2017; Pereira et al., 2005; Prado, 2006). Tal fato, traz prejuízos, visto que houve o investimento emocional, de tempo e financeiro, por ambas as partes: empregador e empregado. Sendo assim, o insucesso da seleção trará um impacto grande para uma gama abrangente de envolvidos. Quando este



fato acontece, o sofrimento familiar é grande e a imagem do executivo tende a ficar prejudicada diante do mercado de trabalho.

Não obstante, alguns cônjuges não aceitam o convite da mobilidade profissional do casal e/ou da família. Neste caso, as seguintes situações podem acontecer: o executivo declina da oportunidade (quicá do crescimento profissional e/ou do emprego) ou o profissional realiza a mudança de cidade sozinho. Considera-se que qualquer uma destas opções pode impactar a família e, talvez, a vida profissional do trabalhador. Não é incomum o retorno definitivo do executivo para a cidade onde reside sua família, depois de um período sozinho no novo local.

Por fim, diante do exposto, a importância de se estudar o tema pode ser compreendida perante o fato de que, embora estudos sobre a mobilidade profissional venham sendo relatados nas áreas de antropologia, comunicação, recursos humanos, psicologia e sociologia (Mendenhall et al., 2017; Salazar, 2019), eles usualmente se focam na adaptação de famílias expatriadas (famílias que mudaram de país), enquanto poucos estudos investigam as mobilidades que ocorrem dentro do Brasil (Bezerra & Vieira, 2013), sendo tal foco abordado no presente estudo. Este tema mostra-se pertinente e relevante, visto a grande quantidade de migrações que tem ocorrido entre regiões do Brasil e a restrita quantidade de estudos acerca desta temática.

Cabe ressaltar que devido à enxuta quantidade de estudos sobre mobilidade interna realizados no Brasil, na área de Psicologia e a experiente investigação internacional sobre o tema, o uso de artigos (nacionais e internacionais) que relatam experiências de expatriação, foram muito oportunos para esta pesquisa, dadas as semelhanças encontradas entre os processos, realizando-se as adequadas adaptações para a realidade brasileira.

Desta forma, o objetivo deste estudo foi identificar os fatores que levaram os cônjuges a se adaptarem, a não se adaptarem à situação de mobilidade profissional e os que levaram o cônjuge a não aceitar a realização da mudança de cidade. A partir dos resultados, visa-se propor

ações em processos da área de Gestão de Pessoas, que venham a impactar positivamente na adaptação familiar.

É importante sinalizar que não foram considerados casos em que há o deslocamento diário (chamado pendularidade) de um executivo para outra cidade para trabalhar, bem como casos em que o deslocamento era semanal, com retorno para casa nos finais de semana. Foram inclusos somente participantes que se enquadraram no contexto de ter realizado a mudança de cidade (ainda que somente pelo executivo), visto que o objetivo se volta à investigação do impacto da mobilidade sobre a família.

Para tanto, o estudo foi organizado de modo a abordar os seguintes temas: contextualização da temática, mobilidade profissional, mobilidade profissional e a participação da família, cônjuge na mobilidade profissional: sua relação com a adaptação familiar, a mobilidade profissional e a participação da área de Gestão de Pessoas: o caminho para o sucesso do processo. Posteriormente, são apresentados os objetivos (gerais e específicos), a metodologia da pesquisa, os resultados discutidos e as considerações finais.

## **Contextualização da temática**

A partir do século XX, o impacto da globalização exerceu reflexo em aspectos políticos, culturais, sociais, ambientais e demográficos relacionados ao trabalho (Martine, 2005), decorrentes das transformações aceleradas, competitividade, necessidade de permanência no mercado de trabalho, redução dos custos de transporte, informação e comunicação. Todas essas tendências afetaram a maneira pela qual as organizações lidam com as pessoas.

Se, por um lado, a globalização trouxe uma série de benefícios para as empresas, tais como a possibilidade de ampliação de seus negócios, avanços tecnológicos, maior exposição de produtos e serviços, busca por novos fornecedores e incremento financeiro (Martine, 2005; Nascimento et al., 2008; Oliveira & Gomes, 2014), deixando de ser uma competição local para se tornar global. Por outro lado, Osland (2003) descreve a globalização como um processo ambíguo, que pode também provocar o enfraquecimento da cultura local e incentivar a homogeneização cultural. Quando uma cidade é pequena, os produtos e as informações atendem ao fluxo local. Mas à medida que cresce, as relações tornaram-se fluidas, até que passam a ser mundiais (Bauman, 2003), de modo a gerar profundas mudanças na configuração do trabalho.

Segundo Bauman (2007), as organizações não devem manter sua forma e estrutura de funcionamento imóvel por muito tempo, pois correm o risco de se dissolverem. Precisam se reorganizar, juntamente com suas estratégias. Necessitam de agilidade, mobilidade, inovação e mudança para superarem as ameaças e vislumbrarem oportunidades. Consequentemente, mudanças socioeconômicas provocaram alterações nas vivências relativas ao trabalho, à gestão e à carreira. Com isso, novas demandas foram impostas ao sujeito, no seu trabalho (Tonon & Grisci, 2014), tais como a capacidade de refletir sobre as necessidades que o mercado lhe institui (Oliveira & Gomes, 2014), destacando-se, dentre elas, a mobilidade laboral.

Os incentivos fiscais, bem como a facilidade de construção das instalações com dinheiro público, atraíram diversas empresas para os mais diferentes estados brasileiros, o que intensificou a mobilidade interna, após a década de 1980 (Castro & Amorim, 2013). As autoras ainda revelam que os incentivos concedidos pelos governos, não seguem um padrão por todo o país. Cada federação faz a sua oferta à empresa, para que ela se instale em seu estado, atentos aos benefícios que podem advir de forma direta ou indireta, por exemplo, por meio do crescimento econômico regional e oferta de vagas de emprego para a população.

No Brasil, as fusões, aquisições e *joint ventures* também contribuíram para que as empresas migrassem de Estado, especialmente após os anos 2000, como alternativas frequentes a organizações de diversos setores (Duarte & Silva, 2013). Em decorrência desta transação comercial, inúmeras mudanças ocorrem, entre elas, a de ambiente de trabalho, seja para outra cidade ou estado brasileiro. Nesse contexto, o movimento se tornou a palavra de ordem, enquanto a imobilidade não se mostra uma opção para o profissional que quer se manter estável no mercado de trabalho (Bauman, 2007). Tal situação gera, como consequência, uma redução da autonomia dos indivíduos em relação aos seus empregadores. Isto porque, ser flexível, passa a ser, mais do nunca, uma habilidade determinante para o profissional manter-se na empresa na qual trabalha. Se, de um lado, há motivações e aspirações por parte do indivíduo, de outro, há as condições e/ou imposições da organização (Pisapia, Wood, & Bendassolli, 2015).

A mobilidade tem sido definida como uma característica estratégica para os profissionais que querem ser bem-sucedidos, pois é uma competência que as empresas têm valorizado (Freitas, 2009). Nesse sentido, Lima e Martins Jr. (2018) descrevem que o perfil desejável para o colaborador é aquele em que há flexibilidade a novos aprendizados, disposição para assumir diferentes posições na empresa e a deslocar-se espacialmente, conforme as necessidades. De maneira que o colaborador acomodado, rígido e pouco aberto à inovação passou a ser visto como uma pessoa com reduzida permanência nas empresas. Assim, a

mobilidade tem se mostrado um conceito que vai além da disposição de um profissional mudar de um lugar a outro, passa a ser considerada uma atitude de espírito, de abertura ao novo, ao desconhecido. “Nas empresas, são vistos como dinâmicos, adaptáveis e flexíveis os profissionais que passam pelos testes culturais” (Freitas, 2009, p. 258).

No contexto organizacional atual, a busca por flexibilidade na produção, na composição da força de trabalho e mobilidade nas unidades produtivas, por novos territórios, se tem feito cada vez mais presente (Lima & Martins Jr., 2018). Como consequência, os trabalhadores devem acompanhar estes deslocamentos, até mesmo porque, com o desenvolvimento dos meios de comunicação e de transporte, as mudanças físicas tornaram-se mais fáceis e atrativas (Sewaybricker, 2018). Desta forma, no tópico a seguir serão abordadas de maneira mais aprofundadas as questões relacionadas à mobilidade profissional.

### **Mobilidade profissional**

Perante esse processo de globalização, se espera, dos profissionais, respostas adaptáveis, mutáveis e flexíveis (Freitas, 2009). Sabendo dessa condição, os profissionais têm se mostrado, cada vez mais, sensíveis a esta demanda empresarial e têm se colocado à disposição para a mudança de cidade (Dutra, 2010). A mobilidade profissional tem se tornado prática cada vez mais comum no cotidiano das grandes empresas, dentro de suas políticas organizacionais, cujos objetivos podem envolver o desenvolvimento de um projeto e/ou uma unidade específica, elevação do nível de liderança, maior controle das unidades geograficamente dispersas, aumento da diversidade de recursos humanos estratégicos, desenvolvimento e incorporação de novas técnicas e processos organizacionais, dentre outros (Freitas, 2000).

Na prática, o que se verifica é que, geralmente, os colaboradores mais qualificados são convidados à mobilidade profissional (Freitas, 2009, 2010). Isto porque, muitas vezes, irão

iniciar um projeto novo, implementar alguma mudança específica, ou até mesmo, assumir uma planta recém adquirida (Lima & Martins Jr., 2018). Nesse contexto, Pereira et al. (2005) destacam que confiança, conhecimento e habilidades específicas são aspectos considerados pelas empresas para fazer as escolhas dos executivos que são convidados à mobilidade profissional. Outros aspectos importantes envolvem a disposição do indivíduo em interagir com o diferente, permitindo-se ajustar e melhorar o seu desempenho profissional (Freitas, 2009). Desta forma, a disponibilidade para mobilidade é um requisito profissional, o qual o colaborador deve estar aberto a considerar, visto que, em muitos casos, os profissionais que não possuem tal predisposição, correm o risco de serem desligados de seus trabalhos.

Diversas têm sido as nomenclaturas aplicadas para definir a mudança de cidade com fim profissional. Grande parte dos autores utilizam o termo mobilidade profissional (Bezerra & Vieira, 2013; Lima & Martins Jr., 2018). Quando ocorrem dentro do mesmo país, Borba (2008) e Craide e Silva (2012) intitulam como migração interna ou intramobilidade. Freitas (2009), alerta que a palavra “expatriação” está sendo gradualmente substituída por “mobilidade profissional” em razão da abrangência neutra do termo, de forma a englobar as mudanças que também acontecem dentro do próprio país.

O fato é que estas mobilidades abrangem, na maior parte das vezes, a disposição de mudança diante de uma realidade social e cultural desconhecida (Fernandez, 2002). Por tal motivo, Craide e Silva (2012) argumentam que as preocupações organizacionais não devem se voltar apenas aos profissionais que se deslocam para o exterior. Acreditam que “a mobilidade profissional, ao que parece, não é inerente ao contexto internacional e, tampouco, deve deixar de ser privilegiada pela gestão intercultural das organizações quando ocorre dentro das fronteiras de um país” (p. 112), especialmente diante da enorme diversidade cultural, social, política, climática e educacional presente no Brasil. Por isso, ainda conforme as autoras, ao migrar entre seus estados, é possível sentir o impacto da diversidade cultural, cujas

“disparidades entre as culturas regionais de uma mesma nação podem ser maiores e mais intensas do que entre culturas nacionais de países” (p. 107). Portanto, estudar a mobilidade no Brasil e tudo que a envolve é justificável.

Conforme percepção de Pisapia et al. (2015), tem ocorrido no Brasil, um alto índice de mobilidade profissional. No entanto, ainda há poucos estudos sobre o fenômeno, especialmente àqueles que voltam seu foco ao sujeito que realizou a mobilidade com sua família.

No Brasil, o último estudo realizado, por órgão federal, em que foi abordado o tema mobilidade, ocorreu no ano de 2009, através da Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios (PNAD). O relatório desta investigação, desenvolvido pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2011) evidenciou que o país teve uma movimentação interna de 2 milhões de pessoas, ou seja, indivíduos que se deslocaram de cidade dentro do próprio país. Este documento aponta as motivações que levaram as pessoas a se deslocar, porém, estes dados não foram expressos em percentuais. Entre elas estão causas sociais, políticas, educacionais, mas majoritariamente, correspondem à mobilidade laboral. A busca por melhor qualidade de vida e de saúde, efetivaram, em menor escala, os deslocamentos populacionais. Surgiu, neste relatório, a influência das redes sociais neste contexto.

O relatório brasileiro está em consonância com os dados apresentados no site da OIM (Organização Internacional para a Migração, 2020). Estas informações, coletadas no ano de 2019 apontam que 59% das mudanças de cidade, ocorreram devido ao trabalho, sendo 58,4% realizadas pelo gênero masculino e 41,6% pelo feminino.

Internacionalmente, a mobilidade é um assunto tão estudado, que a Organização Internacional do Trabalho (OIT, 2020) divulgou, em seu site, que a definiu como tema central para a reunião anual de 2030. Para tanto, sugeriu que as comunidades estatísticas mundiais, revisem e atualizem os dados referentes à migração. Esta entidade apontou, em seu relatório do ano de 2018, que há um interesse crescente em encontrar alternativas para a coleta e análise

de dados referentes ao tema, visto a dificuldade das organizações em prestarem esclarecimentos mais aprofundados sobre dados estatísticos (OIT, 2018).

Diversos autores explicam as razões que levam os executivos a aderirem ao convite a mobilidade. Segundo Craide e Silva (2012), a mudança de cidade tende a ser sinônimo de crescimento profissional, visto que, concomitantemente com este convite é habitual ocorrer a ascensão na carreira e incremento salarial. Ainda conforme a autora, além do aumento considerável deste movimento tem havido, também, elevação no nível de escolaridade dos profissionais que o praticam.

Freitas (2000, 2005, 2010) pontua que a principal motivação que leva um executivo a uma mudança de cidade é agregar benefícios para sua carreira, o que inclui: cargos mais elevados, ganhos financeiros, desenvolver projetos mais ousados, novos contatos, acessos privilegiados, maior autonomia e aprendizado cultural para si e sua família. Do ponto de vista familiar, dependendo do local para onde a família será deslocada, pode existir uma grande expectativa em torno da educação dos filhos, pois eles se desenvolverão nessa troca cultural, visualizarão outros hábitos e poderão ter uma mente mais flexível para o mundo plural. Diante dessa situação, é muito difícil para a família recusar o status e o recurso financeiro que esse progresso poderá proporcionar para todos os seus membros (Bauman, 2007). Campos e Cardoso (2014) e Pérez et al. (2019) concordam com estas informações, uma vez que constataram, em suas pesquisas, que o sacrifício da mudança é justificado pela satisfação financeira, que irá possibilitar, em muitos casos, o alcance do projeto familiar.

Por estas questões, é prudente que a empresa efetive uma seleção assertiva, pois a decisão em realizar a mobilidade, impactará em toda a família (Veloso & Dutra, 2011). Uma vez feito o convite ao executivo, intrinsecamente é estendido a ela. Assim, faz-se oportuno investigar o impacto que a mobilidade profissional gera na família, o que será abordado no próximo tópico.



## **Mobilidade profissional e a participação da família**

Diante da mobilidade profissional, tanto o executivo como sua família sofrem as consequências de suas decisões, pois todos sentirão suas vidas sendo afetadas de alguma forma (Oltramari & Grisci, 2014). “Ao investir fortemente na carreira, um executivo passa a se responsabilizar cada vez mais por seu desempenho e também pelas consequências decorrentes dessa maior responsabilização. Tais consequências revertem-se diretamente na família” (p. 17), a qual passa por transformações importantes relacionadas à mobilidade que acabam por afetar a todos. Desde os familiares que fazem a migração, aos que ficam na cidade de origem, enfim, todos envolvidos no contexto (Campos & Cardoso, 2014). Além disso, há também, as redes sociais, de amizade e de trabalho, constituídas até o momento. Os autores ainda reforçam que, diante da proposta de mobilidade, estas famílias reveem e questionam todos os projetos futuros e os realizados até o momento, contaminando-os com incertezas e angústias, principalmente no que tange à educação dos filhos.

Ao focar somente no trabalhador, a empresa acaba por não atuar, de forma preventiva, nos possíveis conflitos e tensões que possam surgir decorrentes da mudança. Some-se a esse quadro, as pressões por um alto desempenho, sofridas pelo trabalhador, além da competitividade, pressões psicológicas ou problemas interpessoais que podem afetar tanto o domínio do trabalho quanto o familiar (Matias & Fontaine, 2012). Assim, a atenção não deve se limitar à esfera individual do trabalhador, mas também da família. Isso porque o equilíbrio e apoio familiar são imprescindíveis para executivos manterem resultados positivos no ambiente de trabalho (Aguiar & Bastos, 2017).

Para que o executivo se insira no novo contexto cultural, ele precisa ser agente ativo dentro desta nova cultura. Para isso, há a necessidade de que ele construa um espaço de convivência com os elementos do novo ambiente e tenha a família, como a força motriz. Esta é uma das importâncias da ida de toda família para o novo local de moradia. Até porque o

convite à mobilidade sem a transferência dos familiares, reduz substancialmente o interesse pelo processo (Pereira et al., 2005). Executivos que se mudam sem a família sofrem o choque cultural de forma mais significativa do que os que vão acompanhados pela família.

Nesse sentido, tem-se verificado que, em casos de executivos que mudam sozinhos, a falta de adaptação não ocorre somente com eles, os familiares que ficam na cidade de origem também sofrem. Diversos estudos (Mercer, 2012; Pérez et al., 2019; Soto, 2012) foram realizados para investigar as repercussões vivenciadas pelos familiares que permanecem na cidade de origem, quando apenas o executivo é transferido. Nos estudos supracitados, o reflexo desta nova configuração familiar impactou negativamente. Mercer (2012) relatou que a ambivalência emocional, a raiva e a angústia tiveram tamanha proporção que provocou mudanças significativas em diversas áreas dos sujeitos estudados. Pérez et al., (2019) concluíram que o aumento da carga de responsabilidades e obrigações, atribuídas ao investigado (no caso, a esposa) geraram um sofrimento emocional muito grande. Medo, ansiedade, dor física e outros transtornos emocionais intensificaram-se de tal maneira que chegaram a gerar fúria e pânico. O estudo de Soto (2012) apontou especialmente o sofrimento do(s) filho(s) adolescente(s). Sentimentos de incompreensão e abandono mostraram-se muito presentes. O descontentamento sobre o processo decisório de transferência do pai, potencializado com a sua ausência, os levaram à conflitos disfuncionais.

Em contrapartida, Campos e Cardoso (2014) também estudaram situações em que o cônjuge (no estudo eram mulheres) não acompanhou a mudança profissional e perceberam movimentos que proporcionaram o desenvolvimento das entrevistadas, com a aquisição de maior autonomia. Os autores referem que o *status* financeiro contribuiu para aumentar a segurança emocional das participantes. Em contrapartida, verificaram que, houve mudanças na vida familiar após o retorno dos cônjuges quando, grande parte das participantes terminou o relacionamento.

Portanto, de modo geral, a ida da família juntamente com o executivo, mostra-se importante para o sucesso da adaptação dele (Pereira et al., 2005).

“De fato, é transferido para sua família o maior impacto do choque cultural a que é exposto o executivo. Embora esta transferência seja benéfica para a empresa num primeiro momento, se mal administrada poderá causar um problema para o executivo e, em decorrência, para a empresa” (Pereira et al., 2005, p. 62).

Se, por um lado, as empresas criam estratégias para incentivar a mobilidade profissional de seus colaboradores, também precisam estar atentas às demandas destes trabalhadores, oriundas da mobilidade (Lima & Martins Jr., 2018), de forma que se faz oportuno que desenvolvam ações que minimizem os impactos da família diante das dificuldades que podem envolver o processo de mobilidade profissional.

A falta de cuidado com a família, diante da mobilidade profissional, gera impacto, principalmente relacionado a um gasto de energia dispendiosa desnecessária (Borba, 2008). Ou seja, se não houver um olhar atento à família, no processo de adaptação, as consequências podem ser desagradáveis, como por exemplo, o retorno da família para a cidade de origem, a perda do trabalho do executivo, a perda do meio de sustento financeiro da família. É comum ocorrerem as desistências devido ao desajuste dos casais, as doenças psicossomáticas dos filhos e maior cobrança do funcionário por parte da sua família, sendo importante destacar que um certo nível de estresse é inevitável, mas que ele tem sido desproporcional, longo e desnecessário em muitos casos, os quais poderiam ser melhor planejados pela empresa (Freitas, 2000).

Sluzki (2006) refere que durante o processo de mobilidade, ocorrem rupturas e reconstituições das redes sociais individuais e familiares. De maneira que se torna inevitável o

surgimento do estresse, tanto a nível pessoal, como familiar. O movimento de mudança é vivido de forma diferente por cada membro da família, o que pode gerar conflitos entre eles. Um familiar tem o desejo de permanecer onde está, o outro, o desejo de se mudar. Um idealiza o novo local, enquanto o outro, o denigre. A dúvida não é “ser ou não ser” e sim “ir ou não ir”. Somente através da conversa, a família poderá amenizar o sofrimento, que pode não ter uma solução tão imediata (Falicov, 2001).

Aguiar e Bastos (2017) referem que construir uma família e ter um trabalho são elementos valorizados na cultura ocidental e que são papéis que podem gerar benefícios um ao outro, bem como sofrem influência negativa um do outro. À medida que as pessoas se sentem mais satisfeitas com sua família e avaliam-na como sendo saudável e harmoniosa, mais capazes serão de perceber que ela gera bons resultados no ambiente de trabalho. O contrário também é verdadeiro, quanto mais inadequada e conflituosa o indivíduo perceber sua família, maior tendência de ele experimentar dificuldades no trabalho. Desta forma, trabalho e família estão sempre interligados. Segundo Nascimento et al. (2008), o desequilíbrio entre trabalho e família tem se mostrado um importante fator que exerce impacto direto nos resultados profissionais do executivo. Tal questão tem sido, mais recentemente, investigada sob o termo *spillover*, o qual compreende a transferência de emoções, atitudes, competências e comportamentos do nível profissional para o familiar e vice-versa (Matias & Fontaine, 2012).

Há uma certa tendência a se acreditar que família e trabalho devem ser considerados domínios separados, de modo que o profissional não pode deixar que assuntos pessoais interfiram em sua atividade laboral. Aceita-se, dessa forma, que as responsabilidades familiares sejam assumidas por outro cuidador, no caso, o cônjuge e deixe o trabalhador livre para as tarefas profissionais. Tal crença permite compreender o motivo de muitas empresas ainda se preocuparem somente com seu profissional no processo de mobilidade e ignorar o fato de que a experiência de um indivíduo em um domínio afeta sua experiência no outro. O que deve, ser

alvo da preocupação das empresas, dados os ganhos que podem advir desse investimento voltado ao reconhecimento da interação entre os domínios familiar e profissional (Matias & Fontaine, 2012).

Ainda que a mulher assuma, cada vez mais, uma participação ativa no mercado de trabalho, a atribuição de responsabilidades nas famílias ainda é bastante tradicional e desigual, tendo, a mulher, mais tarefas domésticas e familiares do que o homem (Borba, 2008). Essa situação se mostra muito importante de ser considerada no processo de mobilidade profissional, ainda que tal conceito não deva se restringir somente ao papel da mulher e sim do cônjuge de forma geral, independente do seu gênero. Tal compreensão, mais ampla, foi tomada no presente trabalho e tendo em vista os prejuízos causados por uma mudança malsucedida, faz-se primordial aprofundar os aspectos que podem levar à adaptação e à não adaptação familiar, o que será abordado no tópico seguinte.

### **Cônjuge na mobilidade profissional: sua relação com a adaptação familiar**

Os papéis sociais indicam posições determinadas na sociedade e para cada um é gerada uma expectativa de comportamento. É possível haver intercâmbios entre os papéis, bem como ocorrer conflitos diante de uma expectativa não realizada (Silva, Argimon, & Wendt, 2011). Os papéis desempenhados no trabalho e na família mostram-se os mais marcantes para um indivíduo e, também os que demandam maior energia. Quando há alta demanda de um papel, uma parcela desta energia pode ser retirada do outro. O conflito ocorre no momento em que ambos requerem muita energia, precisando da carga um do outro. A mobilidade implica decisões, adequações, abdições, ganhos, perdas e elaborações nos diversos papéis que os membros da família atuam. É esperado que o cônjuge absorva toda demanda advinda da mudança de cidade, para que o executivo possa focar no seu papel profissional, o que nem sempre ocorre, gerando conflitos. As autoras defendem que diante de um conflito entre trabalho

e família, a organização deve atuar como mediador, de modo que o cônjuge precisa ser inserido no processo de mobilidade juntamente com o executivo, a fim de minimizar os conflitos que podem transbordar neste momento.

Conforme Freitas (2010), a maioria dos estudos que tratam da mobilidade apresentam os pontos de vista da empresa. O feedback dos profissionais que viveram esse processo e de suas famílias é ainda raro, embora, mais recentemente, a literatura científica tenha começado a estudar tal aspecto, como forma de apontar alternativas para se evitar alguns dos frequentes impasses e dificuldades que podem inviabilizar essa vivência. A autora ainda salienta que, apesar de ser um tema relevante faz-se notar um número reduzido de estudos.

Bezerra e Vieira (2013) referem a existência de uma quantidade muito limitada de pesquisas acerca do papel dos cônjuges no processo de adaptação das famílias, quando estas precisam se mudar por questões profissionais. Países como o Brasil, com grande extensão geográfica e diversidade cultural, merecem intensificar este estudo, principalmente aqueles voltados ao ponto de vista do cônjuge e seu ajuste ao movimento de mudança (Borba, 2008). É importante destacar que esta autora focou sua percepção somente no caso da esposa que acompanha o marido, ainda que tal situação possa ser ampliada para as demais configurações familiares e incluir, por exemplo, casos de maridos que passaram pela mobilidade devido à transferência da esposa. Não se pode deixar de considerar as mudanças que tem acontecido. Se, historicamente, o salário dos homens sempre foi mais alto do que o das mulheres, atualmente, diversos são os casos de mulheres que têm salários mais altos do que os homens e que, na lógica financeira associada à mobilidade profissional, fariam com que o homem seguisse a mulher nessa mudança.

Independente da configuração familiar, o que não se pode deixar de ressaltar é que, se não houver o envolvimento dos cônjuges nessa decisão, problemas familiares graves podem ocorrer, inclusive rupturas e divórcios (Freitas, 2000). Isto porque a experiência já registrada

mostra alguns pontos de vulnerabilidades no processo de mobilidade, justamente no que se refere à adaptação da família, especialmente a do cônjuge e seus filhos. Complementa ainda que muitas empresas simplificam esse processo e o restringem a um compromisso apenas com o profissional contratado. Negligenciam que este tem uma família que será fortemente afetada por essa mobilidade. Portanto, defende a autora, a empresa deveria ser, em parte, responsável também pela adaptação dos demais membros (Freitas, 2010).

Muitos autores (Bezerra & Vieira, 2013; Borba, 2008; Freitas, 2000, 2005, 2010; Konopaske et al., 2005; Mendenhall et al., 2017; Mohr & Klein, 2004; Pereira et al., 2005; Pérez et al., 2019; Silva et al., 2011; Van der Zee et al., 2005) concordam sobre a importância de estudar a participação do cônjuge na mobilidade familiar visto que tal membro costumeiramente é o mais afetado diante da mudança de cidade. O cônjuge fica responsável pela adaptação da família ao novo ambiente, já que, o(a) esposo(a) estará focado(a) na sua adaptação ao novo espaço profissional (Bezerra & Vieira, 2013). Nesse sentido, argumentam que

“O sucesso ou não do processo de mobilidade vai depender não só da capacidade do profissional se ajustar ao novo ambiente físico e cultural, fruto de sua personalidade, maturidade emocional e habilidade e competências técnicas para atender às demandas da organização, como da habilidade de ajustamento da esposa e filhos” (p. 225).

São inúmeras as situações envolvidas na mobilidade profissional: escolha da nova moradia, da escola dos filhos, identificação de locais específicos para uma nova rotina (mercado, hospital, comércio, entre outros), aprendizado dos costumes locais, formação de nova rede social, montagem da nova casa (Freitas, 2000). Estas ações geralmente estão atribuídas ao cônjuge, visto que é esperado que o executivo seja imediatamente envolvido na

empresa, sem tempo de dar assistência ao cônjuge na organização do novo lar. Esquece-se que, se sua vida pessoal e familiar não estiver estruturada, dificilmente ele renderá o que pode no aspecto profissional.

Por tal motivo, Freitas (2005) afirma ser necessário acompanhar os cônjuges dos profissionais que vivem a mobilidade, visto que eles exercem um papel muito importante para o sucesso do processo de mudança, pois, se estão bem adaptados, influenciam positivamente na adaptação dos demais membros da família. A situação referida foi confirmada por Mohr e Klein (2004), em pesquisa realizada com mulheres americanas que viveram a situação da mudança de cidade com o cônjuge. Os resultados desse estudo confirmaram a influência do cônjuge no sucesso ou não da mobilidade, acrescentando a necessidade de mais estudos sobre o bem-estar destas mulheres que acompanham os maridos nesta jornada.

Conforme a percepção de Borba (2008), pesquisas realizadas nos EUA têm se preocupado em estudar a influência do cônjuge, no caso específico, a esposa, para o ajustamento familiar na adaptação frente à mobilidade profissional. O objetivo é prevenir fracasso na mudança de cidade. A autora acrescenta que tal foco não tem sido investigado em pesquisas brasileiras. Pereira et al. (2005) afirmam que a maior parte dos fracassos na mobilidade de executivos é a inabilidade de ajustamento do cônjuge ao novo ambiente físico e cultural. E que, por conta disso, diversos estudos têm se voltado a este tema.

Diante do quadro exposto, o que se tem visto é que, o incentivo para que as empresas pensem em ações pré-mobilidade e orientação à família (especialmente o cônjuge) quanto ao processo e durante o mesmo, pode ser determinante para o sucesso deste movimento (Van der Zee et al., 2005). Isso porque, segundo Konopaske et al. (2005), quando há suporte por parte da empresa, que inclui as necessidades do cônjuge, este usualmente apresenta maior boa vontade em relação à mobilidade profissional do parceiro e passa a incentivá-la.



Do mesmo modo, Mohr e Klein (2004) relatam que, se a empresa promove um treinamento cultural com o cônjuge antes da partida, há uma melhora na adaptação ao novo local pois tal ação aproxima o que será encontrado, de maneira a reduzir o sentimento do desconhecido e de incertezas. Tais cuidados deveriam ser parte da rotina da área de Gestão de Pessoas (GP) entretanto, essa prática não tem sido comumente visualizada (Mendenhall et al., 2017). Os autores afirmam que é essencial envolver a participação do cônjuge nos mais diferentes momentos: nos processos de recrutamento e seleção, no treinamento pré mudança e acompanhamento pós mudança.

Entretanto, na prática, conforme revisão realizada pelos autores Mendenhall et al. (2017) menos de 10% das empresas nos Estados Unidos entrevistam o cônjuge. Inúmeras organizações referem que os gerentes de GP pensam que se o incluírem estarão interferindo na vida particular do profissional. Na Europa, menos de 16% das empresas incluem o cônjuge na seleção para mudança de executivos. No entanto, também ressaltaram que, em empresas multinacionais alemãs, o número de cônjuges que verbaliza querer fazer parte dos processos de seleção, treinamento e acompanhamento tem aumentado.

Conforme exposto ao longo do texto aqui apresentado, considera-se que o cônjuge exerce papel importante na mobilidade profissional e que diferentes possibilidades podem decorrer dependendo da forma como o processo é conduzido. Pode-se citar, por exemplo, casos de cônjuges que não se adaptam à mudança, outra parte que realiza a adaptação sem grandes dificuldades e, ainda, uma parte que nem aceita a possibilidade. O presente estudo buscou identificar os fatores que influenciam a adaptação, diante da situação de mobilidade profissional do parceiro e as dificuldades de adaptação, sob a perspectiva do cônjuge.

Mohr e Klein (2004) apresentam uma série de fatores considerados influentes no ajuste do cônjuge ao processo:

- Idade: quanto maior a experiência de vida, maior influência positiva para a mobilidade.

- Crianças: também influenciam positivamente no ajuste. Isto porque, embora ter filhos torne mais complexa a gama do processo adaptativo, as crianças provocam a interação com pessoas locais. É importante destacar, no entanto, que a idade dos filhos pode se mostrar um facilitador ou dificultador da adaptação, sendo mais fácil quando eles ainda são pequenos, do que quando a mudança é realizada com filhos adolescentes, por exemplo.
- Experiência de mobilidade anterior: quando o cônjuge já vivenciou uma situação de mobilidade anterior, o processo não é desconhecido. Assim, a mobilidade se torna menos geradora de ansiedade visto que o sujeito pode aplicar na mudança atual, o que aprendeu na vivência passada.
- Abertura: se o cônjuge é uma pessoa aberta à novidade, sua receptividade com a mobilidade facilitará o ajuste.
- Participação no processo de mobilidade: quando o cônjuge pode ser ativo nos processos que envolvem a mobilidade, sua motivação aumenta. Por exemplo, se pode influenciar na decisão da escolha da cidade de moradia, do bairro e da residência.
- Aproximação ou distanciamento com a nova cultura local: quanto maior a distância da cultura do novo local com a sua cultura de origem, maior a dificuldade no ajustamento.
- Internalização da cultura local: se permitir conhecer a cultura local e respeitar seus valores e normas facilita a adaptação.

Além disso, o tempo de permanência no novo local influencia o desejo do cônjuge em participar da experiência de mobilidade. Segundo Konopaske et al. (2005), quando se tratam de oportunidades mais longas (alguns anos), os cônjuges tendem a vislumbrar mais vantagens, como: oportunidade de trabalhar, conhecer uma nova cultura, conhecer lugares, provar uma culinária diferente e se permitir começar novas atividades. Seus relatórios demonstram que

experiências de curto prazo (menos de um ano), não são consideradas vantajosas, já que o cônjuge abandonaria sua carreira profissional pelo pouco tempo de experiência em outro local.

Desta forma, outro aspecto importante a ser considerado, com referência ao cônjuge, é pensar acerca da sua carreira profissional. Não é incomum o cônjuge sentir que enquanto o(a) seu(ua) esposo(a) vivenciará um *upgrade* na carreira, a sua poderá ir para o caminho contrário (Mohr & Klein, 2004). Soma-se a isto o fato de que a esposa (Bezerra & Vieira, 2013) só consegue pensar na sua vida profissional depois que a família estiver estabilizada, casa arrumada, filhos matriculados. Este é um dos cenários que poderá levar o processo de mobilidade ao fracasso.

Uma das primeiras consequências relacionadas à mudança de cidade, refere-se ao fato de que não raro, a mobilidade representará, muitas vezes, a renúncia ao salário do cônjuge, bem como a mudança radical do estilo de vida dele (Freitas, 2000), mesmo que temporariamente (Bezerra & Vieira, 2013). Esta questão tem sido desconsiderada pela maioria das empresas, que acredita ser um assunto privado da família. Porém, é esse um dos grandes riscos que a empresa assume. As autoras ainda descrevem que renunciar a isto, para priorizar a carreira do cônjuge não é uma decisão fácil e exige novas combinações na vida conjugar familiar e profissional.

Estas perdas podem ter um impacto muito grande, considerando que, em alguns casos, talvez em muito deles, o cônjuge já estivesse bem estabelecido profissionalmente na cidade de origem. Pode haver a necessidade de o cônjuge fazer um ajuste profissional e não exercer mais a atividade que exercia antes da mudança (Mohr & Klein, 2004). Além disso, em muitos casos, a conciliação entre trabalho e família torna-se muito difícil e leva o cônjuge a ter que optar entre trabalhar ou retirar-se do mercado de trabalho, mesmo que temporariamente. Esta escolha costumeiramente é acompanhada de ambiguidade, envolvida pelo conflito entre o cuidar da

família e a pressão cultural relacionada ao significado do trabalho na sociedade atual. Um dos principais fatores que leva a esta abdicação é a perda da rede apoio (Bezerra & Vieira, 2013).

A rede de apoio é muito importante para casais que trabalham pois compreende uma estrutura que serve de base enquanto o casal está fora de casa: ajudante doméstica, babá, escola, professor particular, médicos, entidades culturais e educacionais. Esta estrutura é desenvolvida à base do tempo e principalmente, da confiança, de maneira que levará um período considerável para construí-la novamente. Cabe ressaltar que, na ausência da rede de apoio, comumente o cônjuge passa a realizar este papel.

A rede social é outra perda muito significativa para quem vive a mobilidade profissional. Sluzki (2006) expressa que o desenvolvimento da identidade perpassa fortemente pelas relações de amizade do sujeito, além de estar presente nos processos de desintegração, mal-estar, adoecimento e na perturbação dos processos de adaptação construtiva e de mudança. Conforme o estudioso, a rede social é composta por membros provenientes de quatro áreas do sujeito: família, amizade, relações de trabalho ou escolar e relações comunitárias e de serviços (outros relacionamentos sociais e religiosos). A rede social, resumidamente é a soma das relações que o indivíduo percebe como significativas, que contribuem para seu próprio reconhecimento como indivíduo e para a sua autoimagem. Aprendizagem, companhia, apoio emocional, regulação social e acesso a novas redes são funções da rede de apoio social, de maneira que nenhum indivíduo está totalmente só, estando inserido em, pelo menos, uma rede social.

Sentir-se como parte integrante a uma rede, muitas vezes, é um processo longo, que envolve tempo, confiança, entrega, sofrimento, alegria. A rede promove que o indivíduo se sinta pertencente a um sistema, que em muitos momentos, é a sua identificação. Desta forma, uma família que migra abandona uma rede significativas de pessoas, o que salienta o impacto da mobilidade sobre a família (Prado, 2006). E, novamente, enquanto o executivo está no seu

convívio profissional, ou seja, inserido em uma rede, cabe ao cônjuge criar a sua e auxiliar o(s) filho(s) a criar(em), também. Daí, repetidamente, dá-se o acúmulo de papéis que o cônjuge carrega como consequência da mudança.

A amizade e a vida social exercem forte influência positiva na superação da dor e da solidão (Bezerra & Vieira, 2013). Buscar opções de locais que ajudem a desenvolver novos vínculos de amizade é uma opção para minimizar esses sentimentos. Conforme Campos e Cardoso (2014), a escola do(s) filho(s) assim como novos locais que ele(s) passe(m) a frequentar são espaços fundamentais no processo de inserção de novas amizades. No entanto, um comportamento que pode influenciar negativamente, segundo Freitas (2009), é a supervalorização do conforto e segurança do *status quo*. Indivíduos extremamente dependentes de seu conforto e facilidades do seu dia-a-dia, poderão ter dificuldade em enfrentar situações que o exijam mobilidade e novas disposições.

Segundo Gonçalves e Miura (2009), é necessário que haja o entendimento das diferenças culturais como base de sucesso ou prejuízo em qualquer tentativa de interação intercultural. Nesse sentido, ressaltam que a compreensão dessas diferenças é crucial para facilitar a interação, dada a influência da cultura no comportamento. Alguns estágios foram descritos pelos autores, dentro do processo de ajustamento ou adaptação transcultural, relatados em relação a mudanças internacionais, mas que também podem ser aplicados para mudanças dentro do país, para regiões culturalmente diferenciadas entre si. Em um primeiro momento, relatam a fascinação com os aspectos novos e diferentes da cultura, não percebendo, por causa do tempo e experiência no local, que muitos dos seus hábitos e comportamentos são inadequados na nova cultura. Uma vez que o indivíduo começa a enfrentar as situações do dia a dia, o segundo estágio se inicia, caracterizado pela frustração e hostilidade, visto que ele ainda não aprendeu quais são os comportamentos adequados à nova cultura. O maior período de choque cultural vai acontecer entre o segundo e terceiro estágio, quando a pessoa já deve ter

recebido uma série de *feedbacks* negativos e começa a aprender os comportamentos adequados ao novo contexto. Por fim, o quarto estágio marca-se pela presença de comportamentos eficazes e pela redução da ansiedade por causa das diferenças culturais.

Adaptar-se exige capacidade de observação e respeito pela cultura do outro (Bezerra & Viera, 2013). Nem sempre as pessoas têm discernimento para respeitar uma cultura, ou mesmo um hábito diferente do seu, por menor que seja essa diferença. Mudar para uma cidade maior pode proporcionar a aquisição de uma cultura mais rica. Mas exige adaptação na locomoção, por exemplo. O desconhecimento do mapa da cidade, o trânsito rápido e intenso pode gerar a sensação de medo e insegurança. Diante disto, uma orientação adequada pode favorecer a sensibilidade desta percepção. Assimilar novos hábitos e valores, aprender a viver sem muito apoio, desenvolver a autonomia, investir mais na relação com esposo(a) e filho(s), se ocupar para lidar com alguns vazios, fazer cursos, novas amizades, terapia, ter atitudes mais positivas diante da mudança, descobrir um novo estilo de vida e evitar reclamar para o(a) esposo(a) são sugestões apresentadas pelas autoras para facilitar a adaptação ao novo local.

Desta forma, Matias e Fontaine (2012) ressaltam que o investimento no envolvimento do cônjuge com a mobilidade pode se mostrar determinante na promoção do sucesso da mudança e no bem-estar da família neste novo caminho. O que deve ser alvo da preocupação das empresas, dados os ganhos que podem advir desse investimento, promotor da oportunidade de discutir dificuldades, desafios, perdas e ganhos.

### **A mobilidade profissional e a participação da área de Gestão de Pessoas: o caminho para o sucesso do processo**

Cabe aos profissionais da área de GP, desenvolverem e implantarem um planejamento estratégico que inove a maneira da empresa enxergar a interação entre os fatores que permeiam a relação entre colaborador e empregador (Feijó, Júnior, Nascimento, & Nascimento, 2017).

As demandas do mercado globalizado exigem novas práticas e políticas para desenvolverem as pessoas. A organização deve aceitar a coexistência de problemas pessoais e profissionais no cotidiano do indivíduo, considerando que o auxílio da família do trabalhador é essencial para que ele consiga resolvê-los. Compreender suas questões familiares é primordial para que o colaborador tenha tranquilidade para resolver seus problemas pessoais.

“É preciso que as organizações implantem formas de gerir seus trabalhadores de acordo com uma visão sistêmica, em que o fator humano é imprescindível para a produção, ao mesmo tempo em que reconhece que este trabalhador é plenamente influenciado pelos acontecimentos oriundos das relações familiares e laborais, dentro e fora da organização” (Feijó et al., 2017, p. 115)

Empresas que apresentam adequados e deliberados processos de carreira (Velo, Dutra, Fischer, Pimentel, Silva, & Amorim, 2011) motivam e fidelizam o interesse de o colaborador alcançar e superar as metas estabelecidas por elas. Proporcionam que o trabalhador perpetue o interesse em investir seu capital intelectual de maneira a fazê-lo se sobressair. Desta forma, todo investimento que a empresa proporciona ao colaborador, retroalimenta-a. Assim, um treinamento proporcionado ao seu colaborador, não deixa de ser uma promoção ao seu próprio crescimento. É uma troca, da mesma forma, que o suporte emocional oferecido pela empresa, ao seu colaborador e família, tende a levá-lo a se sentir mais comprometido com a organização (Feijó et al., 2017).

Neste sentido, Silva et al. (2011) pontuam que o apoio organizacional se revela importante mediador diante dos conflitos trabalho e família, através de estratégias facilitadoras adaptativas. Sugerem que as políticas e práticas de GP estendam-se para o meio familiar e

deixem de destinar ações unicamente para o colaborador. Citam como práticas que podem promover a qualidade de vida na interface trabalho-família: facilitação da comunicação entre a família, dispensa do trabalho para cuidados com a família e programas com os familiares dos colaboradores.

Pelos motivos expostos até o momento, a mobilidade profissional não deve ser uma decisão que a empresa deve tomar unilateralmente (Freitas, 2010). Dos poucos estudos internos divulgados sobre o tema, grande parte deles apresenta a vista da empresa e, geralmente, associados aos elevados custos desse processo e os altos riscos envolvidos. Todavia, a vida de toda família é sensibilizada com a mudança de cidade e/ou estado (Bezerra & Vieira, 2013) e, outros aspectos importantes, além do financeiro, devem ser considerados na decisão. É preciso atentar que, mais importante do que a disposição para a mobilidade física, é a mobilidade psicológica (Tonon & Grisci, 2014). Mas nem sempre a família tem este discernimento e cabe a empresa auxiliá-la. De forma que é essencial que a área de GP desenvolva a prática de incluir a família no processo de mobilidade para o sucesso da mudança (Mendenhall et al., 2017).

Craide e Silva (2012) entendem que a diversidade gerada no contexto organizacional a partir das movimentações de colaboradores é muito interessante e estratégica para seu negócio, porém, deve ser bem gerenciada. Caso contrário, pode acarretar grandes prejuízos. Por isso, a organização deveria entender que tem uma corresponsabilidade no processo de mobilidade. As autoras explicam que os profissionais, chegam no novo contexto com boas expectativas, mas se sentirem muito desconforto e a família tiver com sérias dificuldades de adaptação, a falta de suporte inicial por parte da empresa, pode causar danos sérios a todos. Portanto, ao desenvolver práticas de gestão voltadas para a mobilidade, a empresa tende a diminuir possíveis transtornos que poderiam surgir a partir de estranhamentos culturais. Torna-se prejudicial a falta de suporte mínimo relacionada à mobilidade profissional. Conforme Prado (2006), o insucesso da mobilidade profissional tem um impacto muito amplo, que fica atrás somente das perdas por



falecimento e divórcio. Por isso, o sucesso do deslocamento de uma família para um novo contexto, depende das condições como ele ocorre.

A preocupação com a construção de um novo cotidiano, redução da ansiedade e mal-estar derivados do desconhecimento cultural devem ser preocupações das empresas, de modo a tornar o processo mais humano. Além disso, são aspectos a serem considerados pelas organizações: reduzir as ambiguidades e omissões que levam a incertezas de uma experiência que pode ser muito rica e evitar a perda do investimento feito com um profissional que poderá não se adaptar e, conseqüentemente, não atingir os resultados esperados (Freitas, 2009). Desta forma, a autora defende a corresponsabilidade da área de GP no processo de mobilidade. As mudanças e os conflitos que decorrem no contexto familiar devido a mobilidade podem ser minimizados se houver comunicação por parte da empresa para com a família (Freitas, 2000). Quanto mais informações forem prestadas pela organização, mais fáceis serão as negociações com a família, ocorrendo conseqüentemente, a redução de dificuldades desnecessárias. Entretanto, na realidade, a negociação familiar é geralmente deixada a cargo unicamente do profissional.

Na prática, o acompanhamento familiar junto à área de GP, no que se refere ao processo de mobilidade profissional, deve ser iniciado durante a seleção do executivo. Mendenhall et al. (2017) informam que é necessário que as empresas revisem seus processos de seleção no que se refere à mobilidade. A realidade evidencia que a seleção para profissionais sujeitos à mobilidade adota uma tendência: seguir a indicação de presidentes, vice-presidentes, diretores, entre outros profissionais da alta administração da empresa para definir quem irá mudar de cidade. Tal método ignora que o sucesso no local original de atuação não garante a eficácia do executivo em outro ambiente, por isso, outras condutas precisam ser incluídas nesse processo. Entre elas está a participação da família nesta etapa, especialmente a do cônjuge, não apenas para avaliar seu interesse e abertura para a transferência, mas também para conhecer a dinâmica

familiar. A análise da cultura local para onde o profissional está sendo deslocado também se faz necessária. Os autores ainda descrevem que o processo de seleção precisa ser desenvolvido pelo gerente de GP, bem treinado no processo, ou profissional estratégico da área e conhecedor de ambas as realidades (atual e futura) do executivo indicado para o deslocamento.

A empresa que promove um treinamento com o cônjuge antes da partida, percebe uma melhora na adaptação da família ao novo local (Mohr & Klein, 2004), pois sinaliza o que será encontrado e minimiza o sentimento do desconhecido e de incertezas. Os autores referem que esta prática deveria ser realizada pela GP. É prudente ser explicado ao cônjuge a realidade a ser encontrada, especialmente as dificuldades, para evitar que criem expectativas irreais (Mendenhall et al., 2017). A conta é simples: quanto mais condições a empresa oferecer para a família, particularmente para o cônjuge, mais rapidamente o profissional se dedicará à missão para a qual foi designado (Freitas, 2010).

Outro aspecto importante, que interfere no sucesso da mobilidade é o perfil da equipe local com quem o executivo vai trabalhar, de forma que esta deve ser avaliada e treinada para recebê-lo. Dependendo da estrutura da empresa, pode ser nomeado um mentor desta equipe local, para acompanhar o profissional que chegará (Mendenhall et al., 2017). Em entrevista com diversos profissionais que realizaram a mobilidade profissional, os autores constataram que a maioria deles não recebeu nenhum tipo de treinamento, porém, quando ele ocorreu foi por um período tão curto e carente de informações que foi considerado dispensável. Os autores sinalizam que o treinamento não acaba quando o profissional realiza a mudança, pelo contrário, deve ter continuidade após a chegada no novo local.

Os desafios de adaptação são geralmente maiores nos primeiros momentos pós mudança e diminuem com o passar do tempo (Mendenhall et al., 2017). Dessa maneira, o acompanhamento deve ser mais intenso inicialmente, com a possibilidade de espaçamento gradual. Geralmente a prática pode ocorrer até o indivíduo completar 12 meses, período que os

autores indicam para que a família se sinta confortável no novo ambiente. Até porque o treinamento ministrado anteriormente não abarcará todos os desafios, uma vez que situações novas surgirão, que fogem ao que estava sendo esperado. Ademais, os autores apontam práticas que podem ser acompanhadas: serviços de realocação (aluguel ou compra de imóvel, auxílio bancário, identificação de profissionais especializados, como médicos, dentistas, entre outros), orientação educacional (escolas, instituição de ensino para cursos diversos), acesso à redes sociais (clubes, religião, grupos específicos dos quais a família queira fazer parte), assistência na recolocação profissional do cônjuge e aconselhamento em crises pessoais ou profissionais.

Black, Gregersen e Mendenhall (1992) afirmam que pouco treinamento ou informações imprecisas derivadas dele, geram uma falsa sensação de segurança, a qual, certamente, conduzirá a um insucesso de adaptação. Segundo Freitas (2010) outra reclamação de executivos frente à mobilidade refere-se à maneira como os responsáveis pela área de GP tratam o assunto, com pouco conhecimento e quase nenhum envolvimento. Muitos profissionais que mudam de cidade afirmam que, além de terem seus problemas desqualificados, não encontram, nos gestores de GP, o apoio necessário. Qualificam tamanha vulnerabilidade da área, pela falta de vivência de pessoas da GP com a mobilidade.

A escassez de pesquisas específicas sobre adaptação e inadaptção cultural pós mobilidade profissional, geram os desafios atuais de se trabalhar este aspecto nas empresas (Mendenhall et al., 2017). Os autores sugerem uma maior exploração do tema. Especialmente na comparação prática entre modelos adaptativos sugeridos pela teoria e sua aplicação prática. Sugerem ainda que haja um esforço multidisciplinar. Os autores criticam as empresas e afirmam que o progresso dos estudos no tema não teve o mesmo investimento por parte da área de GP. Referem as razões pelas quais as empresas não costumam treinar e acompanhar: acreditam que os treinamentos não são relevantes, insatisfação dos participantes com os

programas de treinamento, restrição de tempo anterior à mudança, custo do treinamento e desvalorização por parte da alta administração, que não percebe a necessidade do treinamento.

É oportuno que as empresas estejam cientes de que o desenvolvimento de uma adequada política de mobilidade profissional não seja visto apenas para gerar o sucesso do executivo que vai mudar, mas também como um meio de desenvolver a GP de forma mais ampla às exigências para atender os desafios de um mundo de negócios mais global.

## **OBJETIVOS**

### **Objetivo geral**

Estudar a percepção de cônjuges que vivenciaram a mobilidade dentro do Brasil, em prol do trabalho do(a) esposo(a), no que tange a: fatores que levaram à adaptação e não adaptação e cônjuges que não vivenciaram (não aceitação da mobilidade).

### **Objetivos específicos**

- Identificar os principais fatores que levam à adaptação, não adaptação e ainda não aceite de mudança devido a mobilidade profissional do(a) parceiro(a), segundo a percepção dos cônjuges.
- Conhecer as práticas atuais de Gestão de Pessoas diante da mobilidade profissional de seus colaboradores.
- Propor ações no processo de mobilidade profissional dos executivos que passarão por este movimento, visando-se um impacto positivo na adaptação familiar.

## MÉTODO

### Participantes

A amostra foi composta por 45 participantes, chamados de cônjuges, cujo(a) parceiro(a) recebeu convite para mudar-se de cidade, em prol do seu trabalho, dentro do território brasileiro. É importante destacar que os respondentes podiam ser de ambos os sexos e sem restrição de idade, escolaridade ou profissão. Foram considerados executivos que receberam o convite da empresa na qual trabalhavam e que estavam desempregados, em busca de recolocação. Em contrapartida, restringiu-se a participação de cônjuges de militares, funcionários públicos e esportistas uma vez que são profissões que, previamente, os cônjuges já têm ciência da grande possibilidade de mudança de cidade.

### Grupo 1

A amostra 1 foi composta por 26 cônjuges que realizaram mudança de cidade (dentro do território brasileiro) em prol do trabalho do(a) parceiro(a) e que se adaptaram à mudança, segundo respostas dadas às questões 33 (“Você considera que se adaptou à nova cidade?”), 34 (“Você considera que a adaptação total aconteceu após quanto tempo da mudança?”) e 35 (“Se você se considera adaptado, aponte os fatores que você considera que ajudaram na sua adaptação”) do questionário. Para ser incluso neste grupo, era necessário que a mudança tivesse acontecido há mais de 6 meses. Esta condição levou à exclusão de participantes que não atendiam. Portanto, inicialmente, 31 cônjuges preencheram o questionário. Cinco deles foram eliminados pois não preenchiam os critérios de inclusão, de modo que foram considerados 26 questionários válidos.

Do total dos participantes, 25 são do sexo feminino (96,2% da amostra). Quanto à idade, seis participantes têm idade entre 26 e 35 anos, 14 cônjuges apresentam entre 36 e 45 anos, quatro entrevistados têm entre 46 e 55 anos e dois participantes têm mais que 56 anos. Dos

participantes, 21 (80,8%) afirmam ter filhos, sendo que destes, sete cônjuges têm um filho, 11 entrevistados têm dois filhos e três deles, têm três filhos. Sobre a escolaridade, dois participantes indicam ter ensino médio completo, 10 cônjuges declaram ter ensino superior, 10 entrevistados referem ter concluído algum curso de especialização, enquanto quatro possuem mestrado ou doutorado. Dentre os participantes (n=26), 80,7% (n=21) trabalhavam por ocasião da mudança.

## **Grupo 2**

O número de participantes da amostra 2 foi de nove cônjuges que também realizaram mudança de cidade (dentro do território brasileiro) em prol do trabalho do(a) parceiro(a) mas referiram não ter se adaptado ao novo local (segundo autoavaliação respondida no questionário aplicado, questões 33 (“Você considera que se adaptou à nova cidade?”), 36 (“Se você NÃO se considera adaptado, responda: qual o principal motivo de NÃO ter se adaptado?”) e 37 (“Após perceber que NÃO havia se adaptado, o que ocorreu com a família?”). Para ser incluso neste grupo, era necessário que a mudança tivesse acontecido há mais de 6 meses, o que excluiu um participante que não apresentou esta condição. Desta forma, dos 10 questionários que inicialmente foram preenchidos, nove foram considerados válidos.

Este grupo foi formado 100% por participantes do sexo feminino. Sobre a idade, dois participantes têm entre 26 e 35 anos, seis entrevistados (66,7%) apresentam a faixa etária prevalente, entre 36 e 45 anos e um cônjuge revela ter entre 46 e 55 anos. Em relação a filhos, oito participantes indicaram ter filhos, sendo que, destes, dois têm um único filho, quatro têm dois filhos e dois entrevistados têm três filhos. O nível de escolaridade, distribui-se da seguinte forma: dois participantes indicam ter ensino médio completo, quatro declaram ter concluído o ensino superior e três respondentes referem ter especialização. Dentre os participantes (n=9), 55,5% (n=5) trabalhavam por ocasião da mudança.

### **Grupo 3**

A amostra 3 compreendeu 10 cônjuges que não aceitaram o processo de mobilidade profissional, tendo permanecido na cidade de origem, conforme questões 15 (“Quando seu cônjuge lhe falou sobre o convite de mudança de cidade, você disse NÃO de imediato?”), 16 (“Assinale o motivo que levou você a NÃO ACEITAR a proposta de mudança.”) e 17 (“Após não aceitar a mudança de cidade, como você se sentiu? Assinale o motivo.”) respondidas no questionário aplicado. Foi critério de exclusão ter aceitado uma nova proposta e se mudado para uma nova cidade para acompanhar a mobilidade profissional do(a) esposo(a).

Neste grupo, 100% dos respondentes são do sexo feminino. O intervalo etário compreendido entre 26 e 35 anos é apresentado por dois participantes, entre 36 a 45 anos é a faixa indicada por três respondentes enquanto que, o nível predominante foi de 46 a 55 anos, assinalado por quatro cônjuges, o que representa 40% do total. Um participante refere idade acima de 56 anos. Neste grupo, 70% dos participantes, indica ter filhos, sendo que quatro cônjuges revelam ter um filho e três respondentes indicam ter dois filhos. No que se refere ao nível de escolaridade, dois participantes indicam ter ensino superior completo, seis afirmam ter especialização e dois concluíram mestrado ou doutorado. Importante destacar que, neste grupo foram desconsiderados quatro participantes porque deixaram o questionário incompleto ou porque responderam o questionário do outro grupo, diferente do que deveria ser enquadrado. Portanto, de 14 cônjuges que responderam ao questionário do grupo 3, foram considerados válidos 10 questionários.

### **Instrumento**

#### **Questionário**

Baseada nas leituras do tema e nas vivências, profissional e prática, a pesquisadora elaborou dois questionários distintos. Um instrumento para os grupos 1 e 2 (Anexo I) e outro



para os participantes do grupo 3 (Anexo II), com o objetivo de identificar o perfil dos cônjuges (por meio de dados sociodemográficos) e coletar dados relevantes sobre o processo de convite, mudança e adaptação (ou não adaptação). Além disso, também fornecer informações sobre as práticas de Gestão de Pessoas nas empresas.

Ao final, o questionário referente aos grupos 1 e 2 apresentou 53 questões. Destas, 52 foram de múltipla escolha e 1 questão foi dissertativa. As 6 primeiras questões foram relacionadas a dados sociodemográficos. As demais, trataram de questões referentes à mudança, à adaptação (ou não) pós mudança e a sua vida profissional. O tempo médio para preencher este questionário era de 20 minutos.

O questionário referente ao grupo 3 apresentou 43 questões. Destas, 42 foram de múltipla escolha e 1 questão foi dissertativa. As 7 primeiras questões foram relacionadas a dados sociodemográficos. As demais, trataram de questões referentes ao convite para a mudança, à não aceitação da mudança e à sua vida profissional. Para preencher este questionário, o participante levava, em média, 15 minutos.

Os questionários foram desenvolvidos através do *Google Forms*, aplicativo gratuito de administração de pesquisas, disponível na Internet.

### **Estudo Piloto do Questionário**

Como forma de verificar a adequação dos questionários ao público alvo, um estudo piloto foi conduzido, por meio da aplicação do questionário a um grupo pequeno de participantes, com posterior discussão sobre possíveis dúvidas e sugestões, conforme recomendação da literatura científica (Pasquali, 2010). Uma das formas de se realizar esse tipo de estudo, ainda segundo o autor, consiste em aplicar o instrumento em uma amostra pequena de sujeitos da população meta e em seguida discutir com eles as dúvidas que os itens suscitarem. Tal metodologia foi empregada no estudo aqui relatado. Para isso, a pesquisadora encaminhou os

formulários para dois cônjuges que se mudaram em virtude do trabalho do esposo e dois cônjuges que não aceitaram o convite à mudança.

Os participantes responderam não terem encontrado dificuldades na compreensão das questões, bem como de nenhum termo utilizado no instrumento, de modo que as mesmas pareceram, nesse estudo piloto, adequadas para seu objetivo. Entretanto, algumas sugestões foram sugeridas pelos participantes do grupo 1, as quais são detalhadas a seguir: questão 5 (“Qual a faixa etária dos filhos?”) e questão 7 (incluir a opção “sozinho”).

Após esta etapa piloto, foram incluídas, em ambos questionários, tais questões, uma vez que foram consideradas, pela pesquisadora, relevantes.

## **Procedimentos**

A partir de relacionamentos profissionais e sociais, a mestrandia entrou em contato por telefone, e-mail, *Whatsapp* ou *Messenger*, com candidatos e possíveis candidatos. Nesta oportunidade, informava os objetivos do estudo, o sigilo dos participantes e a dinâmica de participação no processo e verificava se o participante preenchia o requisito de: convite realizado há mais de 6 meses para mudança interna no Brasil. Após a afirmativa de aceitar participar da investigação, o cônjuge assinava o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) que se encontra no Anexo III e recebia o link para acessar o questionário. O participante escolhia a forma que preferia recebê-lo: e-mail, *Whatsapp* ou *Messenger*.

Posteriormente, a pesquisadora convidou a todos os que haviam respondido o questionário, que indicassem candidatos. Através das indicações, a mestrandia entrou em contato e seguiu a mesma dinâmica aplicada na primeira etapa, conforme descrito anteriormente.

Em seguida, também através de contatos profissionais e sociais, a pesquisadora comunicou-se com pessoas que poderiam indicar possíveis candidatos. Nestes contatos,

aplicou a mesma metodologia e enviou o TCLE e o link dos dois questionários para que este terceiro pudesse direcionar conforme o caso do cônjuge. Alguns terceiros preferiram passar para a pesquisadora o contato direto do futuro participante (após este estar ciente de que a mestrandanda entraria em contato). Nestes casos, retomava-se o objetivo, o sigilo e dinâmica da pesquisa, colhia-se o TCLE e enviava-se o *link*. No quarto momento, a pesquisadora utilizou as redes sociais (Facebook) para divulgar os questionários em busca de mais participantes.

No total, a pesquisadora contactou diretamente 125 pessoas, entre elas, possíveis participantes e terceiros que poderiam indicar respondentes. Nesta última forma de abordagem, não há previsão do número de pessoas alcançadas.

Não foi dado prazo para o retorno do questionário e a pesquisadora contou com a participação voluntária da amostra. Desta forma, houve o retorno de 55 questionários. Entretanto, destes, 10 não puderam ser incluídos nos resultados, pelos seguintes motivos: seis respondentes não preencheram o critério de tempo mínimo, após mudança; três cônjuges que mudaram de cidade preencheram o questionário do outro grupo, o que foi possível identificar pois em alguma resposta escreveram esta informação e não responderam às perguntas relativas à não aceitação de mudança. Possivelmente isto ocorreu pois os participantes conectaram o link distinto do seu caso, uma vez que a pesquisadora divulgou os dois questionários nas redes sociais e, embora tenha explicado e utilizado post separados, o respondente pode ter mal interpretado a leitura. Houve ainda um participante que não completou o questionário.

As abordagens que proporcionaram maior retorno de questionários respondidos foram: os contatos que a pesquisadora realizou diretamente com cônjuges que receberam convites e os contatos indicados por estes participantes.

Esta metodologia de abordagem de participantes tem sido chamada, na literatura científica, de bola de neve. Constitui-se como uma maneira de obter uma amostra que faz uso

de cadeias de referência, sendo útil no estudo de determinados grupos difíceis de serem acessados (Vinuto, 2014).

Conforme a autora, inicialmente algumas pessoas que atendem ao perfil desejado são localizadas. Em seguida, solicita-se que tais pessoas indiquem novos contatos com as características desejadas, a partir da sua própria rede pessoal, e assim sucessivamente. O processo pode ser realizado diversas vezes, podendo a amostra ser ampliada a cada participante ou, depois de um certo número de indicações, se tornar saturada (quando não há novos nomes oferecidos ou os novos participantes não trazem informações relevantes e/ou desconhecidas para a análise).

Importante destacar que o método foi selecionado por atender importantes critérios expostos por Vinuto (2014): envolver grupos que contém poucos membros e que estão espalhados por uma grande área, desejo de melhor compreensão sobre um tema, constituir-se em pesquisa com população pequena. Esse procedimento foi seguido pela pesquisadora.

### **Plano de análise de dados**

Os dados sociodemográficos do questionário foram tabulados em termos de frequência e porcentagem e utilizados para fins de descrição da amostra. As respostas às questões de múltipla escolha foram feitas considerando-se a frequência e porcentagem, por grupo analisado.

Posteriormente, uma comparação entre eles foi realizada, buscando-se identificar semelhanças e diferenças nos argumentos e aspectos ressaltados. Foi utilizado programa IBM SPSS *Statistics*, versão 22, para a análise estatística.

## RESULTADOS E DISCUSSÃO

Após a aplicação dos questionários, diversos dados mostraram-se relevantes para o entendimento do processo de transferência de cidade e serão apresentados a seguir, organizados em tópicos para entendimento mais acessível. Inicialmente, serão abordadas as questões afins às três amostras.

### 1. Dados sociodemográficos

Quando se definiu o título “A Participação do Cônjuge no Processo de Mobilidade Profissional de Executivos em Território Nacional” utilizou-se o termo “cônjuge” para incluir participantes de todos ambos os gêneros. Entretanto, a participação de pessoas que se dizia do gênero feminino foi maciça, 97,7% do total de respondentes. Diante deste fato, é possível pensar que, embora cada vez mais mulheres assumam o cargo de executivas, ainda o percentual de cônjuges que acompanham uma mudança de cidade é maior no gênero feminino, o que leva à conclusão de que mais profissionais do gênero masculino são convidados a mudar-se de cidade. Este dado é corroborado em estudos desenvolvidos por diversos pesquisadores (Bezerra & Viera, 2013; Borba, 2008; Mohr & Klein, 2004; Pereira et al., 2005; Pérez et al., 2019; Prado, 2006; Taveira et al., 2011). Alguns destes autores, inclusive, abordaram especificamente a participação da mulher como cônjuge, na mudança de cidade, e justificaram isto pelo fato que, historicamente a maioria dos casos de transferência ocorreu porque o marido recebeu o convite.

Em sua pesquisa, Bezerra e Viera (2013) apresentaram que, embora grande parte das famílias sejam financeiramente mantidas por ambos os cônjuges, os convites à mobilidade profissional ainda acontecem mais aos homens. E, que as esposas, mesmo acompanhadas de sofrimento, abdicam de seu trabalho profissional, ainda que temporariamente, a fim de atender a oportunidade de crescimento na carreira do esposo. Complementam ainda que somente após

passado o período de adaptação, vão em busca da sua recolocação profissional. As autoras relatam que algumas esposas atendem um “sonho profissional” do marido. Ressalta-se que este termo também apareceu no questionário de duas participantes desta pesquisa. Nas considerações referentes ao seu estudo, as autoras sugeriram a investigação de homens que acompanham suas esposas em situação de mobilidade. Sete anos após a apresentação dos resultados da pesquisa de Bezerra e Vieira (2013), a mesma limitação apresenta-se nesta investigação, no que se refere à predominância masculina ao convite de mobilidade profissional. É importante destacar que, segundo levantamento do IBGE (2016), no Brasil, 60,9% dos cargos gerenciais eram ocupados por homens, sendo que, em todas as faixas etárias investigadas (16 a 60 anos ou mais), havia maior proporção de homens ocupando tais cargos, sendo que tal situação se torna ainda mais explícita nas faixas etárias mais elevadas.

Mulheres migram em prol do seu crescimento profissional, mas são minoria. Seus cônjuges, ora acompanham e nestes casos, estão desempregados ou recebem remuneração inferior e assim, buscam nova colocação profissional; ora ficam na cidade de origem e não realizam a mudança de cidade com a esposa (Prado, 2006). Há ainda, mulheres que optam em não acompanhar o marido quando este é convidado a realizar transferência. Mostra-se uma opção com menor ocorrência, mas não rara, como foi verificado nesta pesquisa.

Quanto à idade, a maior parte dos participantes tem entre 36 a 45 anos, nos grupos 1 (53,8%) e 2 (66,7%). Portanto, a idade não sugere ser um diferencial em se adaptar ou não à nova cidade. No entanto, no grupo 3, cônjuges que não aceitaram a mudança, a faixa etária mais presente está entre 46 e 55 anos. Sabe-se que os convites negados ocorreram entre 06 a 18 meses antes da coleta de dados da presente pesquisa, o que pode representar pequena oscilação nesta faixa etária. Embora Mohr e Klein (2004) afirmem que quanto maior a idade, maior a experiência positiva para a mobilidade, esta informação não se aplica para as participantes desta pesquisa.

No aspecto filhos, os participantes dos grupos 1 e 2 evidenciaram informações muito próximas: a grande maioria tem filhos, em média 2, com predominância de crianças na faixa etária até 10 anos. Já o grupo 3 demonstrou ter mais participantes sem filhos. E os casais que têm, revelaram, na maioria, ter um único filho, com predominância da faixa etária entre 11 e 15 anos.

Também, no quesito escolaridade, os participantes do grupo 3 apresentaram um nível maior que os demais grupos. Todos que não aceitaram a mudança têm, pelo menos, ensino superior completo, sendo que, destes, somente 20% manteve-se com este nível de escolaridade, visto que 60% realizou alguma especialização e 20% concluiu mestrado ou doutorado. A seguir do grupo 3, posiciona-se o grupo 1 em nível de escolaridade, com 90% dos respondentes distribuídos entre os níveis superior, especialização e mestrado ou doutorado. Neste grupo há um equilíbrio entre os níveis superior e especialização. Já o grupo 2 distribuiu-se entre ensino médio, superior e especialização. Nesta amostra há um percentual maior de cônjuges com ensino médio que os demais grupos. Ainda assim, a maioria, 44,4% dos respondentes deste grupo, apresenta ensino superior.

Independente do grupo, é importante ressaltar que 41 participantes, ou seja, 91,1% da amostra total, apresentaram, pelo menos, ensino superior, sendo que destes, 46,3% realizaram especialização. Assim, certa cautela é recomendada na interpretação dos resultados aqui evidenciados dado o nível de escolaridade da amostra, a qual certamente representa somente parte da população brasileira, não contando com outros níveis mais baixos de escolarização, que são predominantes nesta população. Entretanto, é importante destacar que tal situação decorre da caracterização da amostra, ou seja, executivos usualmente se encontram em cargos mais altos, que exigem maior nível de escolaridade. Naturalmente, espera-se que níveis próximos tenham sido alcançados pelos cônjuges.

Essa predominância pode ser compreendida, segundo Nascimento et al. (2008) e Taveira et al. (2011), devido ao fato de que a mobilidade corriqueiramente ocorre para executivos que tem maior escolaridade, com ensino superior completo, no mínimo. A literatura evidencia que, comumente, executivos buscam cônjuges que tenham o mesmo nível educacional, especialmente tratando-se de casais *dual career*, o que justifica o nível de escolaridade dos participantes da pesquisa (Berlato, 2015).

Quanto aos dados do perfil sociodemográfico, pode-se resumir que: os participantes dos grupos 1 e 2, os quais aceitaram a mudança, não apresentaram diferenças importantes em relação às variáveis investigadas, que justificasse o fato de adaptar-se ou não. Entretanto, o grupo 3, composto por cônjuges que não aceitaram a mudança, diferencia-se dos demais nos seguintes aspectos: maior faixa etária, maior percentual de casal sem filhos, maior percentual de filho único e maior nível de escolaridade. Portanto, sobre o grupo 3, ao considerar os dados citados e acrescentar a justificativa de que 60% dos participantes deste grupo afirmou não ter aceitado a mudança por motivo profissional (dado que será abordado e discutido mais adiante), pode-se pensar na hipótese de que tais casais são formados por cônjuges mais focados em desenvolverem e investirem os lados profissional e intelectual de ambos. Também é possível cogitar que a maturidade da idade lhes dá maior segurança para escolher não mudar.

## **2. Mudança anterior**

Conforme Mohr e Klein (2004) uma vivência anterior de mudança de cidade contribui para uma próxima mudança, no sentido de minimizar a ansiedade e proporcionar maior chance de adaptação. Os autores justificam que, nestes casos, como o processo de mobilidade já é conhecido, o cônjuge pode dispor dos conhecimentos aprendidos na vivência anterior.

Desta forma, procurou-se investigar vivências anteriores de mudança, nos três grupos. Os participantes foram indagados se já haviam mudado de cidade anteriormente com sua



família de origem (pai/mãe) ou sozinhos, se já haviam se mudado por razão do trabalho do cônjuge e, em caso positivo nesta última questão, quantas vezes tal fato já tinha ocorrido. Os resultados são explicitados na Tabela 1.

**Tabela 1**

*Mudanças de Cidade Realizadas pelos Participantes*

Mudanças já realizadas	Grupo 1 (n=26)		Grupo 2 (n=9)		Grupo 3 (n=10)	
	F	%	F	%	F	%
Anteriormente com a família de origem	11	42,3	4	44,4	6	60,0
Em razão do trabalho do cônjuge	8	30,8	5	55,6	2	20,0
Não realizou mudança anterior	7	26,9	-	-	2	20,0
Número de mudanças com cônjuge						
1	1	12,5	1	20,0	1	50,0
2	3	37,5	2	40,0	-	-
3	3	37,5	1	20,0	1	50,0
4 ou mais	1	12,5	1	20,0	-	-

Os resultados demonstram que quase metade dos participantes de cada grupo já havia se mudado anteriormente com a família de origem. Quando considerada a mudança em função do trabalho do cônjuge, o grupo 2 apresenta maior porcentagem de ocorrência (55,6%), seguido

do grupo 1 (30,8%). Dentre os que mudaram, no grupo 1, o número de mudanças já realizadas foi de 2 a 3 vezes (37,5% cada). No grupo 2 predominou a ocorrência de duas mudanças (40%) e, no grupo 3, houve somente duas respostas afirmativas, sendo que um cônjuge mudou uma vez e o outro, três vezes, em função do trabalho do(a) esposo(a). Destaca-se o percentual (80%), no grupo 3, mais alto que os demais grupos, de participantes que nunca se mudaram em virtude do trabalho do cônjuge.

A fim de verificar se os grupos apresentavam diferenças em relação a mudanças anteriores, o teste não paramétrico de diferenças de médias Kruskal-Wallis para amostras independentes foi utilizado e indicou que não haviam diferenças significativas entre os grupos em relação a mudanças anteriores com a família de origem ( $p=0,0634$ ), em razão do trabalho do cônjuge ( $p=0,245$ ) e nem em relação ao número de mudanças anteriores ( $p=0,251$ ). Assim, foi possível verificar que previamente, não havia diferença entre os grupos em relação a essa variável que pudessem influenciar os resultados posteriormente obtidos com a pesquisa, visto que os grupos se mostraram homogêneos.

Em seguida, os participantes foram convidados a avaliarem as experiências anteriores de mudança, e puderam optar pelas respostas: satisfatória, satisfação mediana e insatisfatória. As respostas dos cônjuges do grupo 1 indicaram que a maior parte deles relatou uma satisfação mediana com a mudança realizada anteriormente ( $n=5$ ; 62,5%). Nenhum participante deste grupo relatou que a mudança foi insatisfatória. Em relação ao grupo 2, a avaliação indicou predominância de insatisfação com a mudança anterior ( $n=3$ ; 60%). E, no grupo 3, a mudança foi classificada como satisfatória ( $n=1$ ) e satisfação mediana ( $n=1$ ).

É interessante pontuar que o grupo que mais vivenciou mudanças anteriores com o cônjuge, assinalou, em sua maioria, que a experiência anterior foi considerada insatisfatória. Neste grupo estão os cônjuges que não se adaptaram à mudança. Assim, pode-se pensar o quanto a experiência anterior contribuiu para gerar uma expectativa desagradável neste novo

momento, levando-os a não se adaptar. Estes dados denotam uma relação inversamente proporcional ao que foi descrito por Mohr e Klein (2004), ou seja, ter uma vivência anterior de mudança de cidade não necessariamente contribui para uma maior chance de adaptação na próxima mudança. Além disso, os dados também sugerem que uma vivência anterior de mudança de cidade, sentida como desagradável ou insatisfatória, possivelmente criará uma expectativa de que novamente será vivenciado tal sentimento.

Maciel e Silva (2019) ressaltam que é preciso conhecer melhor as experiências anteriores do colaborador em relação a mudanças, bem como seu perfil, para compreender se o mesmo terá boas chances de adaptação. Embora haja uma tendência de que famílias que já viveram experiências de mudanças anteriores alcancem uma adaptação mais rápida nas próximas experiências, “isso não significa que as empresas devem recrutar funcionários, para serem mobilizados, somente sob este aspecto ou ainda, priorizar aqueles que já tiveram experiências anteriores com o processo” (p. 406).

Portanto, sugere-se verificar com o cônjuge, no processo de seleção, se já vivenciou mudança anterior e como se sentiu. Desta forma a empresa poderá, primeiramente, avaliar se o executivo e sua família são os mais indicados para a mudança de cidade. E, caso a avaliação seja positiva, a empresa poderá auxiliar a ressignificar o sentimento anterior, caso ele seja desagradável, e desenvolver a melhor estratégia para facilitar a adaptação. A ressignificação envolve movimentar um determinado sentimento a partir de outras emoções e alterar o estereótipo de sofrimento ligado a ele, dando um novo significado e sentido a este sentimento que causa dor (Johnsen, 2016). Entretanto, pressupõe que o indivíduo o vivencie novamente e faça uma reflexão acerca, o que pode naturalmente, gerar incômodos, por isso, nem todas as pessoas estão dispostas a ressignificarem seus conflitos.

Parece ser oportuno, também, fazer uma análise separada acerca do grupo 3. Este grupo apresentou maior percentual de mudança anterior com a família de origem (ou sozinho).

Entretanto, é o grupo com menor percentual de mudança com o cônjuge e nenhum participante avaliou esta vivência anterior como insatisfatória. Algumas questões podem ser pensadas sobre esta informação: mudaram sozinhos (ou com os pais) e definiram não mais mudar de cidade? O que os levou a dizer não à mudança, se nenhum participante indicou insatisfação na mudança anterior com o cônjuge? Sugere-se que estas questões sejam melhor investigadas, pela empresa, caso alguma família com esse perfil receba novo convite.

### **3. Entrevista antes da mudança**

Investigou-se se os participantes tiveram a oportunidade de participar de alguma entrevista ou conversa na empresa que o cônjuge trabalha (ou trabalhará), por ocasião do convite para mudança de cidade. Para aqueles que responderam de forma afirmativa, era solicitado que marcassem o sentimento mais forte, percebido durante ou após a entrevista. E, para os que responderam que não participaram de entrevista, questionou-se se gostariam de ter participado. As respostas são exibidas na Tabela 2.

Os resultados indicaram que, nos três grupos, somente uma porcentagem muito pequena (8,8%) de participantes apontou ter participado de alguma entrevista ou conversa na empresa do cônjuge por ocasião do convite para mudança de cidade. Dentre os que tiveram tal oportunidade, o sentimento relatado foi de acolhimento (100%). É importante destacar que a maioria dos participantes (68,2%), independente do grupo, indicou que gostaria de ter participado de alguma conversa na empresa.

#### **Tabela 2**

*Participação em Entrevista na Empresa que o Cônjuge Trabalha (ou Trabalhará)*

	Grupo 1	Grupo 2	Grupo 3
	(n=26)	(n=9)	(n=10)

	F	%	F	%	F	%
Participou de entrevista ou conversa	3	11,5	1	11,1	-	-
Principal sentimento percebido	Acolhimento (n=3)	100,0	Acolhimento (n=1)	100,0	-	-
Gostaria de ter participado	14	60,9	6	75,0	8	80,0

Aqueles que responderam que não participaram de entrevista, mas que afirmaram que gostariam de ter participado, foram incentivados a explicar a resposta dada. Os principais motivos expostos foram: a entrevista é uma forma de inserir a família na decisão e no processo de mudança (seis participantes explicitaram este enfoque); a entrevista é uma forma da família receber informações claras e concretas sobre aspectos da nova cidade, como cultura, escola, trânsito (sugestão de três respondentes); uma orientação adequada facilita a adaptação (conforme três cônjuges). Além disso, dois participantes ainda citaram que, realizar esta entrevista seria uma forma de mostrar que a empresa se preocupa com a família; ademais, ao conhecer a dinâmica familiar, poderia dar um suporte específico para as necessidades familiares (dois participantes).

Os comentários seguintes foram sugeridos por um participante cada: a família poderia avaliar melhor os prós e contras; geraria um sentimento de acolhimento; seria um momento que a família poderia explicar para a empresa as suas necessidades específicas; na entrevista, a empresa poderia fazer orientações sobre recolocação profissional do cônjuge; a empresa poderia utilizar este momento para mostrar dados bons da nova cidade; a empresa poderia, neste momento, dar orientações de suporte para quem dará o suporte para o funcionário dela.

É interessante ressaltar ainda que, o grupo 1 é o que tem mais respondentes que assinalou que não queriam participar de entrevista, ou seja, 39,1%, enquanto os grupos 2 e 3 apresentaram, respectivamente, o seguinte percentual para esta questão: 25% e 20%. Diante deste fato, pode-se hipoteticamente indagar se grupo 1 teria mais segurança, ou motivação diante da situação de mudança de cidade, e por isso, demonstrou menor interesse em participar da entrevista. Ou se, o fato de terem se adaptado, levou a maior parte dos participantes responderem que não tem interesse nesta prática.

Percebeu-se serem raras as empresas que convidam o cônjuge do seu colaborador (ou futuro colaborador) para conversar durante o processo de seleção ou de convite à mudança. No total dos 45 respondentes, somente quatro participaram de entrevista, sendo três no grupo 1 e um no grupo 2. Nenhum cônjuge do grupo 3 foi convidado. Os que participaram, sentiram-se acolhidos diante deste momento. Os que não participaram, indicaram muito interesse em participar (60,9% do grupo 1, 75% do grupo 2 e 80% do grupo 3). Chama a atenção o índice do grupo 3 para esta resposta, é o mais alto entre os três grupos. Questiona-se se realmente participar de alguma conversa poderia interferir na decisão de mudar ou não, visto que o motivo que a maioria apresentou para não ter mudado, não teve relação com a empresa, mas sim, seu lado profissional.

Borba (2008) defende que, no processo de seleção à mobilidade, além de considerar as habilidades do executivo, é necessário avaliar o perfil da família, especialmente do cônjuge. Até porque, “Se a adaptação familiar é um ponto-chave para o sucesso da empreitada, a empresa não pode considerar este aspecto como um mero detalhe” (Freitas, 2010, p. 698). Esta autora afirma que as informações que podem ser colhidas da família, neste momento, pode dar segurança para ambas as partes, família e empresa, além de evitar problemas graves familiares, como rupturas.

A respeito da adaptação, Maciel e Silva (2019) apontam que a família exerce um papel fundamental no processo, tanto na tomada de decisão quanto no decorrer da mudança. Isso significa pensar, segundo os autores, no funcionário como um “conjunto”, já que a família exercerá uma função de base e alicerce para que ele consiga, de forma menos impactante, iniciar a nova jornada. Afirmam ainda que “é necessário que a companhia forneça o devido suporte e acompanhamento para esta família, uma vez que todos se mobilizaram em função de uma necessidade externa – devido a objetivos alheios e não próprios – e nem sempre da vontade de todos os membros” (p. 406).

A ação de convidar o cônjuge para este processo gera um sentimento de inclusão e respeito, sentimentos que foram descritos pelos participantes, ao serem incentivados a escrever, no questionário, sobre o desejo de participar de uma conversa na empresa que o(a) esposo(a) trabalha. Alguns comentários são citados, na íntegra, como exemplos destes sentimentos descritos.

“Acredito que as empresas, por meio de entrevista com o candidato à vaga, deveriam considerar o fato da existência de uma família. Penso que ao tomarem conhecimento da dinâmica familiar, auxiliaria no processo de suporte não somente para o candidato à vaga, mas para a família que irá enfrentar mudanças em sua vida. Crianças mudam de escola, esposas muitas vezes deixam seus empregos para acompanharem os maridos. Além disso, os hábitos, o clima, o trânsito, o tamanho da cidade, o sotaque das pessoas é diferente daquele que antes todos os membros da família estavam acostumados” (Participante 2 – Grupo 1);

“Acredito ser um ponto importante, para a empresa mostrar que se importa com a família ou cônjuge, pois são eles que estarão dando o suporte que o funcionário precisa” (Participante 12 – Grupo 1).

A importância de dar suporte ao cônjuge, antes da mobilidade para o novo local, é um dos principais fatores do sucesso da transferência. Por isso, esta prática deve ser inserida no processo de recrutamento e seleção. Este, é também, o momento ideal para esclarecer e estabelecer adequadamente os acordos entre as partes (Pereira et al., 2004). O auxílio ao cônjuge, se mostra importante porque a não adaptação dele é uma das principais causas de insucesso da mobilidade profissional (Black et al., 1992). No entanto, o processo de seleção ainda tem negligenciado a importância do cônjuge para o sucesso da mobilidade (Mendenhall et al., 2017).

Convém destacar, no entanto, que a preocupação com a família provavelmente deve ser uma variável a ser considerada por ocasião de realização de um processo seletivo interno, quando há maior investimento da empresa naquele executivo. Todavia, torna-se compreensível o fato de que tal prática provavelmente não deve ser comum diante de processo seletivo externo, ainda que importante.

#### **4. Previsão de mudança**

Outro aspecto abordado no questionário foi se os participantes já previam a possibilidade de se mudar em virtude do trabalho do seu cônjuge. Em todos os grupos, a maioria dos participantes declarou que previa a transferência: 80,8% no grupo 1; 66,7% no grupo 2 e 90% no grupo 3. É interessante verificar que o grupo com maior percentual de participantes que previa uma mudança de cidade, é justamente aquele composto pelos participantes que não aceitaram a transferência. Aos respondentes que afirmaram prever, foi indagado a que motivo atribuíram tal previsão. Os motivos são descritos na Tabela 3. Ressalta-se que, no cálculo da porcentagem, foram considerados o número total de participantes que previam que surgiria o convite a mudança.



**Tabela 3***Motivos que Determinaram aos Participantes a Previsão de que Surgiria o Convite à Mudança*

Motivos	Grupo 1 (n=21)		Grupo 2 (n=6)		Grupo 3 (n=9)	
	F	%	F	%	F	%
Conversas com o cônjuge sobre a vida profissional dele	16	76,2	4	66,7	5	55,6
A empresa já havia sondado o cônjuge sobre mudar-se	1	4,8	-	-	1	11,1
O cônjuge já havia recebido o convite anteriormente	1	4,8	-	-	2	22,2
O cônjuge já havia recebido o convite anteriormente e negou	1	4,8	-	-	-	-
Outros colegas já haviam sido transferidos de cidade	1	4,8	1	16,7	-	-
Acompanha notícias de tendências profissionais e no cargo que o cônjuge ocupa, mudanças de cidade acontecem frequentemente	1	4,8	1	16,7	1	11,1

A maioria dos participantes dos três grupos assinalou que conversas com o cônjuge sobre a vida profissional dele, foi o que mais contribuiu para a previsão de que poderia surgir o convite à mobilidade. Os demais motivos estiveram presentes em somente um ou dois grupos, com exceção das tendências profissionais, também assinalada nos três grupos, mas em menor

porcentagem. Havia ainda a possibilidade de os participantes indicarem outras respostas, o que não foi assinalado por nenhum deles.

Quando um casal conversa entre si, sobre a vida profissional de ambos, promove uma melhor visualização dos planos futuros, o que facilita um planejamento. Especialmente, para os respondentes desta pesquisa, a comunicação entre o casal, facilitou a percepção de uma possível chance de mudança, visto que 80% de todos os participantes assinalou que previa essa possibilidade e destes, 69,4% concluiu tal percepção devido a conversas sobre a trajetória profissional.

É possível concluir que, independente de prever ou não uma mudança, este dado não parece influenciar na adaptação ou não do cônjuge (grupo 1 e 2). Muito menos na aceitação da mudança (grupo 3). Além disso, é interessante pensar acerca do grupo 3, que apresenta o percentual mais alto de percepção de possível mudança, mas é o que os cônjuges não aceitaram. Será uma maior prática de conversa ainda entre o casal? Será uma melhor percepção da realidade profissional? Será que o nível de escolaridade e de maturidade contribuem para esta percepção? Serão todos os questionamentos?

Embora, possa ser observado que o grupo que apresenta menor percentual de previsão de mudança seja o grupo 2 e isso possa causar uma interferência positiva na adaptação, ainda assim, os percentuais de todos os grupos estão acima de 65%, o que evidencia uma clara capacidade de senso de realidade por parte dos cônjuges de executivos. Pode-se pensar que, os participantes, de modo geral, são pessoas esclarecidas e com um olhar para o futuro.

## **5. Aceitação da mudança de imediato**

Em seguida, as amostras dos grupos 1 e 2 foram questionadas se aceitaram a mudança de imediato, assim que o convite foi feito ao cônjuge. No grupo 1, a maior parte afirmou que sim (61,5%), enquanto, no grupo 2, a predominância foi de respostas negativas (55,6%). Os

principais motivos para os participantes não terem aceitado a mudança de imediato são expostos na Tabela 4. É importante destacar que, no cálculo da porcentagem, foram considerados o número total de participantes que relataram não terem aceitado a mudança de imediato.

**Tabela 4**

*Principais Motivos que Determinaram aos Participantes a Não Aceitação da Mudança, de Imediato*

Motivos	Grupo 1 (n=10)		Grupo 2 (n=5)	
	F	%	F	%
Não queria sair da cidade de origem	-	-	-	-
Não queria sair da cidade que estava (não era a de origem)	1	10,0	1	20,0
Não queria ir para a cidade que estava indicando a mudança	1	10,0	-	-
Tinha medo da mudança como um todo	2	20,0	-	-
Tinha receio da adaptação dos filhos	1	10,0	1	20,0
Não queria desligar-se do trabalho que executava	3	30,0	1	20,0
Não queria afastar-se fisicamente da sua família	2	20,0	1	20,0
Não queria afastar-se fisicamente do seu círculo de amizade	-	-	1	20,0

De acordo com a Tabela 4, pode-se perceber que não houve a predominância de um motivo comum aos participantes e aos grupos. Os motivos variaram bastante, sendo mais

frequente não querer desligar-se do trabalho que executava ou não querer afastar-se fisicamente da família.

## 6. Motivos que levaram a aceitação ou não da mudança

Em seguida, os participantes que aceitaram a mudança (grupos 1 e 2) foram indagados sobre os motivos que teriam os levado a aceitar a mudança. Os resultados são apresentados na Tabela 5, contendo somente as categorias que foram assinaladas por algum dos participantes (“ir para uma cidade maior” e “ir para uma cidade menor” não foram selecionadas por nenhum participante).

**Tabela 5**

*Motivos que Determinaram aos Participantes a Aceitação da Mudança*

Motivo	Grupo 1 (n=26)		Grupo 2 (n=9)	
	F	%	F	%
O cônjuge estava desempregado	3	11,5	-	-
Oportunidade de crescimento de cargo para o cônjuge	2	7,70	2	22,2
Oportunidade de crescimento de salário para o cônjuge	1	3,80	1	11,1
Oportunidade de crescimento de cargo e salário para o cônjuge	17	65,4	5	55,6
Porque o cônjuge o(a) convenceu	-	-	1	11,1
Porque o cônjuge seria demitido se não mudasse	1	3,8	-	-
Outro	2	7,7	-	-

Conforme os motivos apresentados na Tabela 5, em ambos os grupos, a principal justificativa apontada pelos participantes foi a oportunidade de crescimento, seja de cargo, de salário ou, conforme a maioria dos respondentes, ambas as condições. A questão também possibilitava que os participantes fornecessem outros motivos não listados. Dois deles, no grupo 1 apontaram: “Fui desligada da empresa que trabalhava e meu filho mais velho queria prestar vestibular na cidade que meu esposo estava abrindo o novo negócio. Não vi sentido em ficarmos divididos, dois residindo em um Estado e dois em outro” (Participante 14 – Grupo 1); “A proposta envolvia também um "sonho" profissional do meu esposo” (Participante 26 – Grupo 1).

É importante destacar que parte dos participantes do grupo 1 (11,5%) estava desempregada no momento do convite, de modo que tal convite não foi feito como parte de uma mudança ou estratégia organizacional. Tal condição de desemprego pode tornar a pessoa mais propensa a aceitar a mudança, funcionando como um viés.

Pesquisadores nacionais e internacionais têm relacionado o crescimento profissional como o principal motivo das famílias aceitarem a mobilidade (Becker et al., 2017; Freitas, 2009, 2010; Taveira et al., 2011). Isso porque a mobilidade profissional usualmente ocorre para trabalhadores qualificados, os quais têm conhecimento e habilidades específicas que necessitam ser aplicadas presencialmente. Este potencial comumente está associado a profissionais mais motivados, empreendedores e ambiciosos, comparados aos demais, o que justifica o aumento de salário (Taveira et al., 2011). Nesse sentido, o movimento de colaboradores entre regiões é importante para a difusão do conhecimento, sendo, o capital humano fator-chave para o desenvolvimento das empresas. Desta forma, a migração tem sido considerada um investimento no capital humano e crescimento profissional para um trabalhador qualificado.

Freitas (2009) explica que a mobilidade tem sido vista como capital simbólico, um novo valor social, tanto para empresas como para profissionais. As empresas, ao verificarem que um colaborador, ou candidato à vaga tem vivência de mudança de cidade, passa a enxergá-lo com diferencial, com disposição interna para aprendizados, abertura a novidades e tal visão leva a empresa a valorizá-lo mais amplamente, em todos os aspectos. Para os profissionais, a mudança promove aprendizados profissionais, culturais, sociais e sem dúvida, capacita a sua maneira de relacionar-se profissionalmente e pessoalmente. A autora defende que a disponibilidade de um profissional em realizar a mobilidade vem ao encontro das necessidades das empresas, visto que se constituem em “pessoas altamente qualificadas e que não se conformam ao que sabem, ao lugar onde estão, ao *status* que adquiriram, ao mundo que conhecem” (p. 257).

Conforme Becker et al. (2017) a ascensão profissional é entendida como um projeto de vida para a família, pois gera melhorias na qualidade de vida de todos os seus membros. Por isso, é muito difícil para a família recusar esse movimento que proporcionará um progresso para todos (Bauman, 2007). Desse modo, o sacrifício da mobilidade se faz presente para que a família possa viabilizar um projeto de vida comum (Pérez et al., 2019).

Em seu estudo com casais portugueses, os pesquisadores Ferreira, Pedro e Francisco (2015) referiram que os problemas financeiros estão entre as principais dificuldades para os casais, o que interfere consideravelmente na harmonia familiar. Diante da experiência de ter vivenciado tal situação, ou chegado perto de vivenciá-la, as famílias têm a preocupação de buscar constantemente o crescimento salarial, para evitar que a dificuldade ocorra novamente. Os autores defendem que a busca por melhores condições financeiras não se dá somente por *status* e pelo desejo de adquirir bens materiais, mas também para promover a qualidade de vida familiar, como por exemplo, proporcionar momentos de lazer, que impactam em maiores e melhores interações familiares.

Para os participantes do grupo 3 foi questionado o contrário, se o cônjuge disse “não” de imediato, após receber o convite à mudança. As respostas foram: 70% “pediu para pensar e, então, resolveu não aceitar”; 30% “disse não imediatamente”. Nenhum respondente optou pela afirmativa que indicava que “inicialmente aceitou, mas depois mudou de ideia”. Neste grupo, dentre os motivos indicados para a negativa à mudança, 60% afirmaram que “não queria desligar-se do trabalho que executava”; 20% revelaram que tinham “medo da mudança como um todo” e as seguintes opções foram assinaladas por 10%, cada: “Não queria sair da cidade que estava (não era a de origem)”; “Não queria afastar-se da família de origem”. É importante analisar que, como duas participantes deste grupo não estavam trabalhando quando participaram da pesquisa, é possível recalcular o percentual e reconsiderar que das 8 participantes que estavam trabalhando, 6 assinalaram o motivo trabalho, o que representa 75%. Fica evidente que o aspecto profissional do cônjuge entrevistado influenciou pela não aceitação da mudança.

Nesse sentido, Prado (2006) afirma que, a estrutura familiar tem passado por transformações e, sem dúvida, este movimento, leva, cada vez mais mulheres a mudarem sozinhas ou não aceitarem a mudança de cidade. Igualmente Campos e Cardoso (2014) estudaram esposas que os maridos se mudaram sozinhos e relataram que, de forma geral, elas desenvolveram-se emocionalmente após a partida do marido, haja visto que passaram a realizar, com maior autonomia e liberdade, a administração da casa, além de darem seguimento ao seu trabalho profissional.

Conforme assinalado pelos participantes do grupo 3, o motivo mais presente na não aceitação da mudança foi o fato de não quererem se desvincular do seu trabalho, o que demonstra um movimento que a literatura tem chamado de *dual carrer* mas que há muito tempo é uma prática, caracterizado pelo contínuo engajamento profissional dos casais, cada um na

sua carreira. Atualmente, “o número de casais em que os dois cônjuges trabalham ultrapassa muito o das famílias em que apenas o homem trabalha” (Oliveira & Traesel, 2008, p. 50).

O termo *dual career* representa a estrutura familiar em que ambos os cônjuges apresentam carreiras ativas e vidas familiares, envolvendo um alto grau de compromisso e desenvolvimento do trabalho (Berlato, Fernandes, & Mantovani, 2019). Berlato e Correa (2017) explicam que há muita demanda de energia para alcançar as aspirações profissionais, o que evidencia novos desafios para os casais e implica em novas configurações familiares.

As mulheres cada vez mais rompem padrões convencionais até então sustentados pela sociedade. Com maior autonomia e liberdade para circularem em diferentes papéis sentem-se mais seguras para fazer escolhas: qual curso superior realizar, em que carreira atuar, ter ou não filhos, que conquistas pessoais alcançar (Amazonas, Vieira, & Pinto, 2011). Mas a principal conquista da mulher tem sido o poder da escolha. A partir do instante em que se sente segura e satisfeita com a sua carreira, sua autoconfiança lhe proporciona maior segurança para sustentar suas decisões, inclusive, a de não mudar de cidade. Some-se a isso, o fato de que “O número de lares chefiados por mulheres está crescendo vertiginosamente no Brasil, revelando uma posição social cada vez mais ocupada por mulheres no contexto atual das famílias brasileiras: a de provedoras do sustento da família.” (Perucchi & Beirão, 2007 p. 58). Ainda que as participantes desta pesquisa não sejam as provedoras do sustento familiar, são elas que administram o lar, enquanto o marido encontra-se residindo em outra cidade. Todos esses assuntos supracitados, evidenciam novas configurações familiares e merecem um estudo específico.

## **7. Preparação para a mudança**

Questionou-se quanto tempo antes da possível mudança, os respondentes das três amostras, foram avisados. Nos três grupos, a maioria foi avisada de 2 a 4 meses antes da



mudança (65,4% do grupo 1, 44,4% do grupo 2 e 50% do grupo 3). Já, 19,2% do grupo 1, 22,2% do grupo 2 e 40% do grupo 3 foi avisado com até 1 mês de antecedência.

Os participantes dos grupos 1 e 2 também foram indagados se receberam alguma orientação antes da mudança, por parte da empresa que o cônjuge trabalha (ou trabalhará). Para aqueles que responderam de forma afirmativa, era proposto que avaliassem a contribuição da orientação. E, para os que indicaram que não participaram de orientação, questionou-se se gostariam de ter recebido. As respostas são exibidas na Tabela 6. Faz-se oportuno salientar que o percentual da amostra que respondeu a questão “Gostaria de ter recebido” é baseada na quantidade de respondentes que relatou não ter recebido a orientação.

**Tabela 6**

*Recebimento de Orientação Antes da Mudança*

		Grupo 1 (n=26)		Grupo 2 (n=9)	
		F	%	F	%
Recebeu orientação		10	38,5	1	11,1
Contribuiu muito		6	60,0	-	-
Avaliação da	Contribuiu de forma mediana	2	20,0	1	100,0
Orientação	Contribuiu pouco	2	20,0	-	-
Não contribuiu em nada		-	-	-	-
Gostaria de ter recebido		13	81,3	8	100,0

Através da Tabela 6, identifica-se que a menor parte dos participantes de ambos os grupos recebeu alguma orientação, por parte da empresa, antes da mudança. Dentre os que receberam, eles afirmaram que tais orientações contribuíram muito ou de forma mediana para o sucesso da mudança. É relevante considerar o expressivo percentual de cônjuges que indicou interesse em receber orientação antes da mudança. Tal dado evidencia-se especialmente no grupo 2, em que 100% dos que não obtiveram tal prática, gostariam. No grupo 1, 81,3% também declararam este interesse.

Os participantes também foram convidados a opinarem se a empresa se mostrou preocupada com a família, antes e após a mudança. Os grupos 1 e 2 participaram destes questionamentos e aos que responderam afirmativamente, era solicitado que assinalassem de que forma a empresa demonstrou tal preocupação. As respostas são apresentadas na Tabela 7.

**Tabela 7**

*Demonstração de Preocupação da Empresa Antes e Após a Mudança*

Antes da mudança				
Apresentação de Preocupação	Grupo 1		Grupo 2	
	(n=6)		(n=1)	
	F	%	F	%
Orientações ao telefone	1	16,7	1	11,1
Orientações presenciais	1	16,7	-	-
Disponibilizou uma pessoa para tirar dúvidas	-	-	-	-
Visita à cidade antes da mudança	4	66,7	-	-
Após a mudança				
Apresentação de Preocupação	Grupo 1		Grupo 2	
	(n=6)			

	F	%	F	%
Orientações ao telefone	-	-	-	-
Orientações presenciais	2	33,3	-	-
Disponibilizou uma pessoa para tirar dúvidas	-	-	-	-
Dispensou o cônjuge para a família conhecer a cidade	3	50,0	-	-
Outro	1	16,7	-	-

Observa-se que uma amostra pequena (23,1%) no grupo 1 e apenas um participante no grupo 2 refere ter recebido orientação, por parte da empresa, antes da mudança. Os respondentes indicaram as seguintes ações em ordem decrescente: possibilidade de conhecer a cidade antes da mudança, realização de orientações ao telefone e orientações presenciais. Nenhum participante, de ambas amostras, assinalou a opção: “Disponibilização de uma pessoa para tirar dúvidas”.

Sobre a orientação após a mudança, verifica-se que a quantidade de respostas afirmativas permanece a mesma no grupo 1 (n=6); porém, com nenhum participante no grupo 2. As práticas mais comuns, em ordem decrescente, são: dispensar o cônjuge alguns dias para que a família conheça a cidade, orientações presenciais e um cônjuge apontou a opção “Outro”. Este descreveu que “a empresa, como RH nunca fez contato conosco, nem com o meu marido para ver se estava se adaptando, mas o chefe do meu marido constantemente perguntava se estávamos nos adaptando.” Nenhum participante assinalou as alternativas: “Orientações ao telefone” e “Disponibilização de uma pessoa para tirar dúvidas”.

Como a maioria dos participantes recebeu o convite de 2 a 4 meses antes da mudança ocorrer, é um tempo curto, mas viável para que a empresa realize, antes da partida, encontros para orientação sobre como conduzir da melhor forma a transferência de cidade. Incluir apresentações sobre como é a cultura da cidade, características dos moradores,

comportamentos típicos, bairros próximos à empresa, bairros funcionais, indicações de clínicas médicas, hospitais, clubes recreativos, entre outros, ajudam a diminuir os impactos da mudança e a facilitar o processo de adaptação à nova cidade. Dar direcionamentos sobre a realidade local economiza tempo e desgaste da família que vai mudar, na maioria das situações, para uma cidade desconhecida.

Auxílio em questões práticas, como: onde alugar um imóvel para residir, que instituições de ensino visitar para realizar matrícula para filho(s), qual plano de saúde é mais efetivo na cidade, por exemplo, são orientações que necessitam o conhecimento local e, que, a família pode levar um tempo até acessar estas informações. Algumas empresas têm escritórios na cidade para onde o colaborador está deslocando-se, assim, encontra facilmente fonte para sanar estas informações. Mas esta é a realidade de uma parcela dos participantes.

Cada família, tem o seu funcionamento e especificidades, por isso, conversas, antes da mudança, são úteis para conhecer os fatores que serão abordados no processo de adaptação de cada família e cada indivíduo da família. Essa percepção pode ser percebida na fala de um dos participantes: “Seria importante a empresa avaliar a rotina de cada família.” (Participante 7 – Grupo 2).

Uma vez criada a “Cartilha de Mudança”, a empresa só precisa retroalimentar tal documento em relação à realidade local e especificidades da família. Quanto ao fluxograma do processo de mudança, usualmente será o mesmo para todas as situações. Neste momento anterior à mudança, além de prestar estas orientações, a empresa também pode aproveitar para proporcionar, através da sua equipe de Gestão de Pessoas, escuta para as angústias acerca de todo esse processo, do que a família está “deixando para trás”, o que leva na mudança e o que vai encontrar pela frente. Quais os temores, expectativas, perdas e ganhos.

A maioria dos participantes dos grupos 1 e 2 não recebeu orientação antes da mudança. Dos que obtiveram, avaliaram como tendo contribuído muito e de forma mediana. Dos que não

receberam, quase 100% indica que gostaria de ter recebido. Tal dado evidencia um interesse da grande maioria dos participantes desta pesquisa, pois, mesmo alguns já tendo passado por este processo, foi de outra forma, em outro momento, em outra cidade.

Portanto, receber orientação é um desejo da grande maioria dos participantes desta pesquisa, conforme pôde ser visualizado nas respostas anteriores. Alguns participantes inclusive expressaram tal aspiração: “Penso que as empresas precisam pensar no contexto familiar e dispor de um profissional habilitado para dar suporte no processo de mudança e adaptação das famílias.” (Participante 2 – Grupo 1); “Poderia haver alguma orientação sobre a cidade, como costumes, cultura, possibilidades diversas, etc.” (Participante 15 – Grupo 1); “Seria interessante a empresa oferecer dicas dos hospitais, médicos, realizar eventos de inclusão para as famílias. Passei por uma situação muito ruim. Estava com muita dor e ao procurar a rede credenciada do meu plano, parei em um hospital desativado, depois fui para um hospital horrível. Me senti abandonada pela empresa.” (Participante 2 – Grupo 2). “A empresa poderia dar orientação antes e pós mudança.” (Participante 8 – Grupo 2).

Se a grande maioria dos participantes dos grupos 1 e 2, não recebeu acompanhamento anterior à mudança, o percentual aumenta quando questionados se a empresa demonstrou preocupação com a família após a mudança. O comentário a seguir ilustra essa percepção:

“Acredito que a empresa poderia ter dado um apoio maior, principalmente por ser uma cidade de interior. Sofremos muito no início e ainda estamos. A cultura é muito impactante e tivemos dificuldade de conseguir recursos básicos, como opção de moradia, escola para minha filha. Como foi nossa primeira mudança, acho que a empresa deveria ter acompanhado e apoiado mais de perto. Nos sentimos completamente abandonados” (Participante 5 – Grupo 2).

Conversas pós mudança podem contribuir muito, com o propósito de orientar alguns aspectos, redirecionar outros que não estavam previstos e escutar a angústia de um componente familiar. A família poderá estar sentindo-se perdida e angustiada. Quando depositada da forma adequada, a angústia pode aliviar todos os envolvidos em um conflito. Este momento demonstra o respeito e atenção que a empresa tem pelo colaborador e sua família, além de facilitar a adaptação e minimizar sentimentos de ansiedade e abandono. Esta perspectiva é valorizada também por Pereira et al. (2004) que defendem que o suporte nos primeiros meses pós mudança, reduz o impacto de a família sentir-se deslocada.

O suporte anterior à mudança auxilia a família com conhecimento e habilidades para os primeiros dias, mas deve ocorrer o acompanhamento pós mudança para ajudar a lidar com as dificuldades encontradas posteriormente. É provável que surjam imprevistos, conflitos nos papéis familiares e emerja a sensação de abandono e isolamento (Mendenhall et al., 2017). Além disso, a ansiedade é muito presente nas primeiras semanas pós mudança. Algumas empresas têm a prática de avaliar o novo colaborador durante o período de experiência e orientá-lo, através de feedbacks que possam facilitar a sua inserção na nova cultura. Por que não desenvolver um processo neste mesmo molde, direcionado à família, quando muda de cidade? Afinal, a empresa não quer que o colaborador e sua família tenham insucesso nesse processo e retornem para a cidade de origem.

É possível que o superior do profissional que mudou de cidade pergunte como foi a mudança, como está a família e a adaptação no novo local. Mas se ocorrer, poderá ser durante uma reunião, uma conversa nada formal, não indicando alguma ação institucionalizada, conduzida pela área de GP, que é a área responsável por coordenar as práticas relacionadas a pessoas.

As iniciativas que ocorrem de maneira informal não costumam ser visualizadas como prática oficial da empresa. Esta verdade se mostrou presente na fala dos participantes: “A

empresa, como RH nunca fez contato conosco, nem com o meu marido para ver se estava se adaptando, mas o chefe do meu marido constantemente perguntava se estávamos nos adaptando” (Participante 7 – Grupo 1). Em contrapartida, apresenta-se o comentário de um respondente que participou de entrevista na empresa e recebeu apoio durante todo o processo. Neste comentário, fica evidente que a prática de acompanhamento pós mudança, bem estruturada e realizada pela área de GP, promove benefícios para todos os envolvidos.

“Acredito, que o suporte da empresa é crucial no processo da mudança, pois facilita muito a adaptação e ameniza as dificuldades que ficamos sujeitos a sentir. A mudança foi tranquila porque a gente veio bem preparado financeiramente e psicologicamente e com o suporte familiar e da empresa que a gente teve durante o processo, acabou sendo bem tranquilo” (Participante 11 – Grupo 1).

Cabe ao setor de GP o gerenciamento no processo de mudança de colaborador, o que engloba um conjunto de políticas e práticas conciliatórias entre a empresa e o trabalhador. (Maciel et al., 2019). Gerir adequadamente os colaboradores ainda é uma vantagem competitiva fundamental para as organizações (Thite, 2015). Segundo Oliveira, Cavazotte e Paciello (2013) as dificuldades em manter equilíbrio entre a vida pessoal e profissional tem recebido destaque na literatura internacional, marcando-se como uma temática que envolve a necessidade de que a área de GP crie práticas voltadas ao equilíbrio entre estes dois universos. Isto permite maior eficiência na aplicação de recursos produtivos por parte do trabalhador. Por isso, tem crescido a implantação de políticas de apoio à qualidade de vida do colaborador e da sua família, por meio da promoção da humanização e diversidade, através de ações transformadoras de GP, que realmente causem progresso concreto nos trabalhadores e nas suas famílias (Cortez, Zerbini, & Veiga, 2019).

Quanto tempo seria interessante a empresa acompanhar? De um modo geral, qualquer adaptação, leva, em média 6 meses. Na pesquisa realizada, os participantes que se adaptaram, assinalaram uma média de 6 a 8 meses, corroborando com a estatística citada por Prado (2006), que descreve que pode levar entre 6 a 12 meses. Assim como Mendenhall et al. (2017), que afirmam que a adaptação ocorre até 12 meses. Entretanto, é importante destacar que o acompanhamento, tanto antes como pós mudança são essenciais. Dos autores que abordam o tema da mobilidade, há mais literatura defendendo a orientação antes da mudança do que o acompanhamento pós mudança. Mas, realizar somente a orientação antes da mudança, é executar uma parte do processo. E o restante? Como saber se a orientação foi satisfatória, se não acompanhar pós mudança? Portanto, o processo deve ser compreendido como um só.

## **8. Dinâmica da mudança**

Em seguida, foi abordada a dinâmica da mudança. Os participantes do grupo 1 distribuíram-se da seguinte maneira em suas respostas: os membros da família realizaram a mudança juntos (46,2%); o cônjuge se mudou primeiro e, entre 1 a 3 meses após, a família mudou-se (30,8%); o cônjuge mudou primeiro e entre 4 a 6 meses após, a família mudou-se (7,7%) e 15,4% refere ter se mudado depois de 7 meses ou mais da mudança do cônjuge. Ao serem questionados sobre esta situação, a amostra do grupo 2, apresentou a seguinte dinâmica: para 55,6% deles, o cônjuge mudou primeiramente e a família, entre 1 a 3 meses após; 33,3% mudaram juntos e 11,1% mudaram 7 meses após a mudança do(a) esposo(a). De modo geral, pode-se perceber diferença importante entre os grupos: no grupo 1, predominou a mudança da família em conjunto e, no grupo 2, a mudança do cônjuge primeiramente, seguida da família após um período. Para os participantes do grupo 3 não se aplicou este questionamento.



## 9. Escolha da cidade e residência

A seguir, os respondentes dos grupos 1 e 2 foram indagados se puderam escolher a cidade e a residência (imóvel) onde morariam e se puderam conhecer a cidade antes de se mudar. As respostas afirmativas são exibidas na Tabela 8.

**Tabela 8**

*Participação na Escolha da Cidade e da Residência e Visita a Cidade Antes da Mudança*

	Grupo 1		Grupo 2	
	(n=26)		(n=9)	
	F	%	F	%
Escolha da cidade	7	26,9	2	22,2
Escolha da residência	26	100,0	8	88,9
Visita a cidade antes da mudança	19	73,1	8	88,9

Os resultados demonstram que a escolha da cidade fica mais restrita à empresa, visto que o percentual de participantes que puderam escolher a cidade para onde iriam mudar-se foi de 26,9% para o grupo 1 e 22,2% para o grupo 2. Isto acontece porque a grande maioria das empresas transfere seus colaboradores para cidades em que seja conveniente, geralmente onde a empresa tem sua planta, seu escritório ou onde há uma necessidade específica.

O inverso ocorre diante da escolha da residência, a qual, todos os participantes do grupo 1 puderam escolher e a maior parte do grupo 2. Verifica-se que a maioria das famílias teve a oportunidade de conhecer a cidade antes da mudança. Neste sentido, Freitas (2005) afirma que é preciso haver identificação da família com o novo local de moradia, por isso a escolha do bairro é tão importante como a do imóvel. Caso contrário, o processo de adaptação pode ficar prejudicado.

## 10. Cônjuge e sua carreira profissional

Investigou-se, em seguida, o aspecto profissional dos participantes. Para isto, foi indagado aos participantes dos grupos 1 e 2 se estavam trabalhando antes e após a mudança. Os respondentes que identificaram afirmativamente ambas as opções, deveriam assinalar se mantinham a área/profissão anterior. Na Tabela 9, são explicitados estes dados.

**Tabela 9**

*Cônjuge e Sua Carreira Profissional*

	Grupo 1		Grupo 2	
	(n=26)		(n=9)	
	F	%	F	%
Trabalhava antes da mudança	21	80,8	5	55,6
Está trabalhando após a mudança	17	65,4	4	44,4
Mesma área	11	64,7	2	50,0

Através da Tabela 9 é possível verificar que 80,8% dos respondentes do grupo 1 e 55,6% do grupo 2 estavam trabalhando por ocasião da mudança. Destes, a maior parte continuou trabalhando após a transferência, sendo que nem sempre foi possível se manter na área em que atuava. Dentre os cônjuges que responderam que não estavam trabalhando após a mudança, 44,4% do grupo 1 e 60% do grupo 2, gostaria de trabalhar.

Ao considerar os que conseguiram continuar trabalhando, foi comum encontrar respostas negativas sobre qualquer ajuda, por parte da empresa que o cônjuge trabalha, para sua recolocação profissional (n=3; 11,5% no grupo 1) e inexistente no grupo 2. Ao serem interrogados se gostariam de ter recebido ajuda da empresa na recolocação, 52,3% participantes do grupo 1 e 75% do grupo 2 afirmaram que gostariam.

Para os participantes que declararam não estar trabalhando, foi questionado o motivo. As razões apresentadas são: “Combinaram, em família, que o cônjuge não iria trabalhar, pelo menos até a família se organizar” (três cônjuges do grupo 1 e um do grupo 2); “Não se sente bem para buscar recolocação” (um respondente do grupo 2). Três participantes do grupo 1 e dois do grupo 2 assinalaram a opção “Outro”, a qual foi solicitada que descrevessem. As justificativas foram: Entregou currículos mas não foi chamado (um participante do grupo 1); Tem dois filhos com necessidades especiais (um participante do grupo 1); Passou a dedicar-se a cuidar dos filhos e da casa (um participante do grupo 1 e um do grupo 2); Cuida do filho e do sogro (resposta de um cônjuge do grupo 2). Além disso, um participante do grupo 2 não identificou o motivo de não trabalhar.

Dos 26 participantes do grupo 1 (que se adaptaram à mudança), 21 trabalhavam fora de casa antes da transferência. Após a mudança, 17 cônjuges recolocaram-se, mas somente 3 com o apoio da empresa. Destes 17, 11 estão na mesma área que trabalhavam anteriormente. Dos nove cônjuges que não estão trabalhando, quatro gostariam de se recolocar; três referem não poder trabalhar pois cuidam dos filhos, ato que se tornou mais intenso após a transferência de cidade, uma vez que antes, contavam com rede de apoio (familiares, babás) e dois informam que não querem trabalhar.

Dos nove participantes do grupo 2 (que não se adaptaram à mudança), cinco trabalhavam fora de casa antes da mudança. Após a transferência, quatro recolocaram-se, sendo nenhum com o apoio da empresa. Destes, dois estão na mesma área que trabalhavam anteriormente. Dos cinco cônjuges que não estão trabalhando, três gostariam de se recolocar e dois referem não poder trabalhar pois cuidam dos filhos, ato que se tornou mais intenso após a transferência de cidade, uma vez que antes, contavam com rede de apoio (familiares, babás).

Muitos cônjuges identificam-se com o trabalho do lar, consideram-no um papel crucial para o funcionamento adequado da família. Entretanto, outros, sentem que tal tarefa afeta a sua

dignidade (Passos & Guedes, 2018). Assim, o trabalho profissional expressa a identidade de um indivíduo, bem como sua necessidade emocional e financeira. Desta forma, atualmente, em muitas famílias, o casal trabalha. Realidade esta, da maioria dos participantes desta pesquisa.

Sobre o desejo de que a empresa tivesse auxiliado na recolocação profissional chama a atenção, especialmente, o alto percentual do grupo 2 (75%), o que leva ao seguinte questionamento: o auxílio na recolocação poderia ter influenciado na facilitação à adaptação? Sim, conforme os participantes desta pesquisa, em questão que elencava os motivos da adaptação. Diversos cônjuges informaram que não aceitaram, de imediato, a mudança de cidade quando houve o convite porque não queriam afastar-se do seu trabalho.

Diversos executivos são casados com cônjuges que também ocupam um nível profissional interessante, são gestores, profissionais liberais reconhecidos no seu campo de atuação, microempresários, entre outros. Uma parte destes cônjuges não aceitou a mudança de cidade (grupo 3) justamente por conta do seu trabalho. Outra grande parte também não aceitou inicialmente, mas mudou de posição. Por fim, aceitaram porque na avaliação dos prós e contras, verificaram que, para o cônjuge continuar crescendo profissionalmente, a mudança de cidade seria inevitável.

Na mobilidade, impreterivelmente, o cônjuge abdica, mesmo que temporariamente, do trabalho externo, remunerado. Esta abdicção pode ser sentida como uma grande perda para alguém que, até então, poderia estar bem estabelecido profissionalmente e ter sua autonomia financeira. Diante da transferência de cidade, precisa renunciar a isso. Como o cônjuge lida com esta perda? O que impacta na família? Quem vai apoiar o cônjuge?

A perda do trabalho do cônjuge não o afeta, somente. Afeta financeiramente a família, habituada a equilibrar seus gastos e investimentos, com duas rendas. Se, por um lado, o executivo passará a receber um acréscimo no salário, por outro lado, haverá um rendimento a menos na soma total de proventos familiares. Inicialmente, após a mudança, é possível que a

família tenha ganho financeiro menor do que tinha quando se mudou, pelo menos até o cônjuge se recolocar profissionalmente. “Mas me recolocar em um local desconhecido?”; “Como faço?”; “Por onde começo?” são questionamentos dos cônjuges ao chegar na nova cidade. E se a empresa que convidou a família à transferência pudesse apoiar os cônjuges que já trabalhavam, indicando contatos? Sem dúvida, facilitaria a adaptação, minimizaria a angústia.

Em sua pesquisa, Bezerra e Vieira (2013), entrevistaram mulheres que mudaram de cidade para acompanhar o marido em prol do seu crescimento profissional. Todas com graduação completa e atuação profissional antes da transferência de cidade. As pesquisadoras identificaram que o fator que mais desencadeou ansiedade antes e após a mudança, relacionava-se à recolocação profissional destas mulheres, pós transferência. Algumas, inclusive, cogitaram aceitar a recolocação mesmo que não fosse da sua área de graduação ou de experiência profissional. Entretanto, diferente das participantes da pesquisa de Bezerra e Vieira (2013), em que nenhuma conseguiu retomar a carreira interrompida, diversas respondentes desta pesquisa, alcançaram este objetivo.

Após a mudança de cidade, algumas mulheres podem adaptar-se bem ao fato de não trabalhar fora de casa. Porém, outras, podem manifestar grande inquietude por ter que interromper sua carreira profissional. Não é raro encontrar cônjuges que reajam com sintomas depressivos, tendências destrutivas e separações familiares (Prado, 2006). Portanto, o cuidado de a empresa auxiliar o cônjuge em sua recolocação profissional está positivamente relacionado à sua adaptação.

Mendenhall et al. (2017) pontuam que dar assistência ao cônjuge para casais de dupla carreira, é uma das ações que a empresa precisa realizar, haja vista a grande quantidade de casais *dual carrer* e o impacto que tal prática ressoa na adaptação do cônjuge no novo local de moradia. Os autores acreditam que a empresa deve preocupar-se com o status que o cônjuge

tinha antes da mudança, além de realizar aconselhamento de carreira e procurar recolocá-lo profissionalmente.

## 11. Região de mudança

Posteriormente, os respondentes foram convidados a sinalizarem de que Região do Brasil partiu (ou partiria no caso do grupo 3) a mudança e para que Região se destinou (ou destinar-se-ia) a mudança. A Tabela 10 apresenta estas informações.

**Tabela 10**

*Regiões de Partida e Destino da Mudança*

		Grupo 1		Grupo 2		Grupo 3		Total	
		(n=26)		(n=9)		(n=10)		(n=45)	
		F	%	F	%	F	%	F	%
Partida	Centro-Oeste	-	-	-	-	-	-	-	-
	Nordeste	2	7,7	1	11,1	1	10,0	4	8,9
	Norte	2	7,7	-	-	-	-	2	4,4
	Sudeste	6	23,1	3	33,3	5	50,0	14	31,1
	Sul	16	61,5	5	55,6	4	40,0	25	55,6
	Chegada	Centro-Oeste	1	3,8	3	33,3	3	30,0	7
Nordeste		7	26,9	-	-	-	-	7	15,6
Norte		-	-	-	-	-	-	-	-
Sudeste		10	38,5	2	22,2	1	10,0	13	28,9
Sul		-	-	-	-	-	-	-	-
Mesma Região		8	30,8	4	44,4	6	60,0	18	40,0

As informações da Tabela 10 demonstram que, de um modo geral, a maior parte das famílias dos grupos 1 e 2 partiu da região sul, seguida da região sudeste. No grupo 3 verificase o inverso, em que a maior parte saiu da região sudeste, seguida da sul.

Os destinos distribuíram-se da seguinte maneira: o grupo 1 teve como predominância de chegada a região sudeste, e em segundo lugar, a permanência na região onde já residia. Permanecer na mesma região foi o destino da maioria das famílias do grupo 2 e dos executivos do grupo 3, seguido da opção de mudar-se para a região centro-oeste.

Por ser interessante identificar em que região os participantes permaneceram, é abordado este dado a seguir. Dos participantes do grupo 1, oito respondentes indicaram esta informação. Destes, cinco permaneceram na região sul e três na sudeste. No grupo 2, três mantiveram-se na região sul e um na nordeste. Já o grupo 3, revelou que seis executivos continuaram na mesma região, sendo três na sul, dois na sudeste e um na nordeste.

Em seguida os questionários apresentavam perguntas específicas para cada grupo, as quais serão abordadas a seguir.

## **12. Adaptação (Grupo 1)**

Questionou-se, ao grupo 1, quanto tempo após a mudança os participantes se sentiram adaptados na nova cidade. As respostas indicaram importantes diferenças pessoais, dado o fato de que elas variaram entre 1 a 3 meses até 7 a 12 meses, todas com 26,9% de marcação. É interessante destacar que 19,2% dos respondentes afirmou terem demorado um ano para se sentirem adaptados na nova cidade. Os motivos para a adaptação são descritos na Tabela 11. Cada participante poderia assinalar apenas uma opção, a que ele considerasse mais relevante.

**Tabela 11***Motivos que Proporcionaram Adaptação aos Respondentes do Grupo 1*

	Grupo 1 (n=26)	
	F	%
Apoio da empresa que o cônjuge trabalha	1	3,8
Apoio do cônjuge	15	57,7
Apoio de novas amizades (feitas na nova cidade)	3	11,5
Apoio do grupo religioso (espiritual) que participa	1	3,8
Identificação com cultura local	1	3,8
Realização de curso(s)	1	3,8
Recolocação Profissional	4	15,4

Na Tabela 11, os resultados apontam que o principal motivo dos respondentes se sentirem adaptados foi o apoio do cônjuge, conforme 57,7% assinalou. Em segundo lugar, porém em um percentual menor (15,4%), está o fato de ter se recolocado profissionalmente. É importante destacar que nenhum participante assinalou as seguintes alternativas: Apoio do(s) filho(s), Apoio da escola que filho(s) estuda(m), Apoio do grupo social (academia, Lions Clube, Rotary Club, maçonaria, dentre outros), Envolvimento com trabalho voluntário e Rede de apoio no novo local (familiares, secretária do lar, babá). Os respondentes também poderiam assinalar “Outro motivo”, mas nenhum marcou esta informação.

Novamente, percebe-se que a comunicação entre o casal é um dado relevante no processo de adaptação familiar à uma mudança de cidade, visto que o apoio do cônjuge foi o principal motivo que proporcionou a adaptação, segundo os respondentes. O segundo aspecto foi a recolocação profissional, tema já abordado anteriormente e em terceiro apresenta-se o



apoio de amizades feitas na nova cidade. Tal aspecto corrobora com os estudos de Prado (2006) que refere que as redes sociais mais importantes estão fundamentadas nas relações de parentesco, amizade, trabalho e nas identificações. E que, se a mobilidade provocou perdas, ela mesma proporcionará o desenvolvimento de novas redes.

### 13. Inadaptação (Grupo 2)

Aos participantes do grupo 2, que não se adaptaram, foi solicitado que assinalassem o motivo que, na opinião deles, mais contribuiu à não adaptação a mudança. As opções, com suas respectivas respostas, são apontadas na Tabela 12. Cada participante poderia assinalar apenas uma opção, a que considerasse mais importante.

**Tabela 12**

*Motivos que Contribuíram à Não Adaptação aos Respondentes do Grupo 2*

	Grupo 2	
	(n=9)	
	F	%
Dificuldade para fazer novas amizades (na nova cidade)	1	11,1
Dificuldade que o(s) filho(s) apresentou(aram) em se adaptar à nova cidade	1	11,1
Dificuldade na recolocação profissional	1	11,1
Falta de rede de apoio (familiares, secretária do lar, babá)	2	22,2
Não gostou do clima/temperatura	1	11,1
Não queria ter realizado a mudança	1	11,1
Saudades dos familiares ou amigos que ficaram na cidade que morava	2	22,2

Os resultados demonstram diferentes motivos que fizeram com que os participantes não se sentissem adaptados à mudança de cidade, sem predominância de um específico. Dois motivos foram assinalados por dois respondentes cada: Falta de rede de apoio no novo local (familiares, secretária do lar, babá) e Saudades dos familiares ou amigos que ficaram na cidade que morava. Outras alternativas não foram escolhidas por nenhum dos participantes: Não se identificou com a cultura local, Nenhum ou pouco apoio da empresa que o cônjuge trabalha, Nenhum ou pouco apoio do cônjuge, Saudades do trabalho que desenvolvia, Seu perfil pessoal, Outro motivo.

Muitas perdas ocorrem para quem muda de cidade. Há o sofrimento de afastar-se fisicamente de diversos aspectos: da sua residência, que abriga a identidade da família; dos familiares; amigos; trabalho; da segurança de uma cidade em que se sabe onde sanar todas as suas necessidades. Se não sabe, conhece alguém que pode ajudar. Enfim, sair de um local que já lhe é conhecido, seguro e ir para um local onde, na grande maioria dos casos, não conhece nada e ninguém.

Passos e Guedes (2018) contextualizam que mulheres que trabalham fora de casa contam com o apoio de serviços domésticos, babás e laços familiares e que, por esse motivo conseguem se dedicar em uma carreira profissional. Estes apoios vêm de pessoa(s) na(s) qual(is) a profissional confia, por isso, consegue delegar responsabilidades filiais e caseiras. Com a mudança de cidade, a mulher perde essa rede de apoio. São muitas as dificuldades que a mulher tem que enfrentar para permanecer no meio profissional, especialmente aquela relacionada à necessidade de conciliar responsabilidade profissional e seu papel de mãe e esposa em seu ambiente familiar (Oliveira & Oliveira, 2019). Consequentemente, sua inserção no mercado de trabalho não se dá, em grande parte dos casos, de forma tranquila, pode gerar estresse emocional, sobrecarga física e psíquica, além de contemplar desigualdades na conciliação do trabalho, ocasionando, a elas, o ônus da dupla/tripla jornada (Costa, 2018).

O grupo 2 também foi convidado a identificar o que ocorreu com a família após o participante perceber que não estava adaptado. As respostas apontaram que 33,3% dos respondentes retornaram, junto com o(s) filho(s), para a cidade onde moravam antes da mudança; 33,3% indicaram que todos permaneceram no local para onde haviam mudado, porém o participante gostaria de retornar para a cidade onde morava antes da mudança. Dois participantes, ou seja, 22,2% assinalaram que todos permaneceram no local para o qual haviam mudado. A opção “Todos permaneceram no local para onde haviam mudado, mas todos gostariam de retornar para a cidade onde moravam antes da mudança” foi referida por 11,1% (n=1) dos respondentes. Nenhum participante assinalou a alternativa “Todos retornaram para a cidade onde moravam antes da mudança”.

Percebe-se o nível de insatisfação de 77,7% de familiares, com desejo de retornar para a sua cidade de origem. É alto e poderia ser amenizado se a empresa auxiliasse nos diversos momentos que envolvem o processo de mudança de cidade: antes da mudança, durante e após a mudança. Quando o cônjuge não se sente adaptado, vivencia desajuste ao local para onde mudou-se, mas permanece nele e conflitos familiares poderão ser desencadeados. O cônjuge poderá desenvolver quadros depressivos e, mais adiante, retornar para a cidade de origem. (Prado, 2006).

#### **14. Aspectos que favorecem e dificultam a adaptação (Grupos 1 e 2)**

O questionário ainda solicitava que cada participante, dos grupos 1 e 2, opinasse qual fator, poderia favorecer a adaptação e qual fator dificultaria, independentemente de o respondente ter se adaptado ou não. As Tabelas 13 e 14 evidenciam, respectivamente, estas informações.

**Tabela 13***Aspectos que Favorecem a Adaptação*

	Grupo 1		Grupo 2	
	(n=26)		(n=9)	
	F	%	F	%
Empresa dar liberdade para executivo e família escolher: bairro da moradia, escola do(s) filho(s), entre outras questões	15	57,7	1	11,1
Disponibilização, por parte da empresa, que a família permaneça por 5 dias na nova cidade para conhecê-la	4	15,4	1	11,1
Orientação, antes da mudança, por parte da empresa, sobre algumas questões: moradia, saúde (clínicas, hospitais, médicos), locais de ensino, clima, cultura	5	19,2	4	44,4
Outra opção	1	3,8	2	22,2
Não respondeu	1	3,8	1	11,1

Através da Tabela 13, é possível identificar que, na opinião dos participantes do grupo 1, o fator que mais favorece a adaptação é que a empresa dê liberdade para que o executivo e sua família façam as escolhas: bairro da moradia, escola do(s) filho(s), entre outras questões, visto que 57,7% dos respondentes assinalou esta opção. O grupo 2 acredita, em sua maioria (44,4%), que o que mais favorece é a orientação, antes da mudança, por parte da empresa.

Nenhum participante, de ambos os grupos, escolheu as práticas que se referem: empresa escolher o bairro da moradia, escola do(s) filho(s), entre outras questões, e posteriormente transferir executivo e família; e de disponibilização, por parte da empresa, após a mudança, uma pessoa para orientar e acompanhar os sete primeiros dias na nova cidade. Além disso, um

participante de cada grupo não respondeu esta questão. A importância da orientação antes da mudança já foi explanada anteriormente, bem como a importância do acompanhamento pós mudança.

Um participante do grupo 1 indicou a alternativa “Outra opção” e explicou que “A empresa deveria disponibilizar estadias para que possamos procurar e visitar a nova moradia com mais calma e fornecer auxílio na recolocação profissional do cônjuge”. Dois participantes do grupo 2 também assinalaram “Outra opção” e citaram os aspectos: “Ter mais qualidade de vida”; “Rede de apoio mora próxima”.

De acordo com Gonçalves (2016), um consenso encontrado em diversos autores aponta para a importância da preparação prévia do funcionário, bem como de sua família, para o processo de mudança, uma vez que o desempenho na nova cidade dependerá da sua adaptação à nova cultura, valores, normas, dentre outros aspectos. No entanto, uma grande quantidade de organizações não tem dado importância à preparação prévia do indivíduo e sua família. Por tal motivo, os participantes foram questionados acerca de quais foram os aspectos que dificultaram a adaptação. Estes dados são apresentados na Tabela 14.

**Tabela 14**

*Aspectos que Dificultam a Adaptação*

	Grupo 1		Grupo 2	
	(n=26)		(n=9)	
	F	%	F	%
Alimentação	2	7,7	-	-
Clima	3	11,5	2	22,2
Cultura	4	15,4	1	11,1
Dificuldade de adaptação do cônjuge	-	-	1	11,1

Dificuldade de adaptação do(s) filho(s)	-	-	2	22,2
Dificuldade de fazer novas amizades	3	11,5	1	11,1
Falta de rede de apoio no novo local (familiares, secretária do lar, babá)	2	7,7	-	-
Não queria ter mudado de cidade	-	-	1	11,1
Saudades do trabalho profissional que desenvolvia	3	11,5	-	-
Saudades dos familiares ou amigos que ficaram na cidade que morava	5	19,2	1	11,1
Trânsito	4	15,4	-	-

Em relação aos aspectos que dificultam a adaptação à nova cidade, não houve predominância de um motivo específico em nenhum dos grupos, de modo a indicar que tal questão é muito pessoal. No grupo 1, as maiores escolhas foram: saudades dos familiares ou amigos que ficaram na cidade onde morava (para 19,2% dos respondentes); cultura e trânsito (15,4%, cada). Neste grupo não foram assinaladas as opções: dificuldade de adaptação do(a) esposo(a) e dos filhos e não queria ter mudado de cidade. Já para os respondentes do grupo 2, o que mais dificulta são: o clima e a adaptação do(s) filho(s), com 22,2% de escolha, cada. Nenhum dos participantes assinalou “outra opção”.

Ao deixar o local de origem, a família leva consigo tradições e hábitos que estão acostumados e que serão, possivelmente, diferentes dos que encontrarão no novo local de residência. Portanto, a chegada poderá ser permeada de estranhamentos e dificuldades (Craide & Silva, 2012). Isso não significa que terá que renunciar a todos os costumes vivenciados até o momento, pelo contrário, manter os hábitos de sua terra natal é saudável, ajuda a abrandar a saudade, sentimento natural que acompanha a família. Entretanto, se todos não fizerem um

esforço para se inserirem na nova cultura, ainda que em alguns aspectos, poderão ter dificuldade para se adaptar a ela e às pessoas que vivem nela.

Os novos vínculos de amizade que a família fará ao chegar na cidade, podem ajudá-la, consideravelmente, a minimizar o sentimento de solidão. Por isso, sugere-se que possa frequentar ambientes onde possa desenvolvê-los, como: condomínio (se for o caso), escola, cursos, clube, igreja, trabalho do executivo e do cônjuge. As redes sociais são um forte aliado na aproximação com as pessoas. Além de criar novas amizades locais, a família pode usufruí-las para identificar indivíduos da sua cidade de origem, que atualmente residam na nova localidade para onde a família mudou-se. Estes últimos vínculos podem auxiliá-la a suprir algumas perdas, especialmente na questão de manter hábitos anteriores, o que parece favorecer a adaptação. Outro aspecto muito interessante de se pensar é que a família, ao chegar no novo local, irá deparar-se com uma nova cultura, mas também poderá apresentar a sua para os moradores locais. Esta troca é salutar e promove muita riqueza de conhecimento para todos. Além de manter vivos alguns costumes da família que acaba de chegar.

Quando o casal possui filhos, todas estas perdas já citadas também ocorrerão com eles, dentro das suas realidades: amigos da escola, do clube, vizinhos. Enfim, todos com os quais os filhos conviviam. Neste contexto dos filhos, naturalmente o cônjuge também servirá como apoio.

Uma série de pesquisas têm demonstrado que a inabilidade do cônjuge em se adaptar à nova cultura se mostrou o fator que mais impactou o fracasso da adaptação (Gonçalves, 2016). Ainda segundo a autora, mesmo que o cônjuge seja um fator não associado diretamente ao trabalho do executivo, sua adaptação se mostra essencial, visto que, se ele não possuir as habilidades para um ajuste satisfatório à nova condição, a mudança pode ser abortada por este ou ainda pelos membros familiares que não se ajustaram a nova cultura. A família assume

impacto fundamental principalmente no início do processo, uma vez que, a condição para aceitar a mudança envolve, na maior parte das vezes, a ida da família, bem como sua adaptação.

A seguir, procurou-se desmembrar as opções de dificuldades para a adaptação e relacionar com a região para a qual o participante se mudou, a fim de explorar mais estas informações. Os dois participantes (pertencentes ao grupo que se adaptou) que assinalaram que o que dificultou foi a alimentação, foram transferidos para o nordeste. Os cinco participantes que indicaram o clima (três do grupo 1 e dois do grupo 2) registraram um equilíbrio entre todas as regiões, ou seja, não houve destaque para nenhuma área do país. Dos cinco participantes (quatro do grupo 1 e um do grupo 2) que assinalaram a cultura como sendo um entrave, 60% manteve-se na região sul, apenas mudaram de estado. Dos participantes que apontaram a dificuldade para fazer novas amizades, 75% deles, mudou-se para a região sudeste. Esta informação repete-se no item saudades dos familiares e amigos, onde 66,6% refere como destino o sudeste. Seria uma hipótese que novas amizades poderiam, de certa forma, suprir a saudades dos familiares? Todavia, a região sudeste seria um local que proporciona entrave a esta prática?

Tais questões confirmam a ideia de que as diferenças culturais envolvem uma série de elementos do cotidiano, tais como a linguagem, forma de vestir, valores, senso comum acerca de quais pessoas são representativas dentro daquele contexto, mudando de acordo com as regiões (Maciel & Silva, 2019). Quanto maior forem as diferenças entre o local de origem e o local da mudança, maior será a complexidade da adaptação e seu impacto.

É importante destacar, no entanto, que a grande maioria dos estudos que tratam sobre adaptação e cultura se voltam a investigação de diferenças entre países. Lenartowics e Roth (2001) consideraram a relevância de estudar o encontro entre culturas regionais de um mesmo país, no caso, o Brasil, devido sua extensão geográfica. O objetivo foi compreender as



interações entre residentes de quatro regiões brasileiras. Em seu estudo, concluíram que existem variações entre estas subculturas, e que há necessidade de desenvolver práticas organizacionais específicas. No que se refere a esta pesquisa, o estudo supracitado corrobora com a importância de se investigar a mobilidade interna de um país como o Brasil, devido sua vasta abrangência. Aponta também que há especificidades que precisam ser tratadas, pela área de GP, antes da mobilidade profissional, especialmente se houver mudança de Região.

### 15. Mudança, estresse e arrependimento

Questionou-se, em seguida, se o processo de mudança foi percebido como estressante pelos participantes. Dos respondentes do grupo 1, 61,5% assinalaram afirmativamente esta questão, enquanto no grupo 2, o percentual foi de 88,9%. Àqueles que responderam afirmativamente, foi interrogado em que momento perceberam este sentimento. A Tabela 15 apresenta as respostas.

**Tabela 15**

*Momento que Participantes Vivenciaram o Estresse*

	Grupo 1		Grupo 2	
	(n=16)		(n=8)	
	F	%	F	%
Antes da mudança	1	6,3	-	-
Durante a mudança	2	12,5	-	-
Após a mudança	4	25,0	2	22,2
Antes, durante e após a mudança	9	56,3	6	66,7

Os resultados evidenciam que mais da metade dos participantes de ambos os grupos sentiram estresse durante todo o processo de transferência de cidade (antes, durante e após a mudança). Ao grupo 3, também foi abordada esta questão e 100% sinalizou sentir-se estressado, especialmente quando recebeu o convite (40%) e quando o cônjuge se mudou (40%).

O estresse é caracterizado pela qualidade de uma experiência, vivenciada através da relação pessoa/ambiente e que, por decorrência da intensidade com que ocorre, resulta em desconforto psicológico (Aldwin, 2009). Inevitavelmente, durante o processo de mobilidade, ocorrem perdas e reconstituições das diversas redes sociais em que os membros da família estão inseridos, de forma que certo nível de estresse pode surgir, tanto a nível pessoal, como familiar (Sluzki, 2006).

Posteriormente, o questionário abordou se os participantes dos grupos 1 e 2 haviam se arrependido de ter realizado a mudança. Nenhum respondente do grupo 1 revelou arrependimento, enquanto 33,3% do grupo 2 assinalou afirmativamente esta indagação.

Ao grupo 3, foi investigado se sentiu-se satisfeito com a decisão de não se mudar e 100% dos participantes identificaram que se sentiram satisfeitos com a decisão de manter-se em sua cidade. Ainda, 90% indicaram que não haveria nenhuma prática que a empresa poderia ter realizado para mudar sua escolha.

### **16. Questionamentos específicos ao grupo 3**

Os participantes que não aceitaram a mudança, indicaram o principal sentimento após a decisão de não se mudar: 30% satisfeito; 20% alívio; 20% angústia; 20% inquietude e 10% segurança.

Ao serem questionados a situação do(a) esposo(a), após a decisão de não mudar, 80% dos respondentes do grupo 3 assinalaram que o(a) esposo(a) mudou de cidade sozinho,

enquanto os demais declinaram da mudança e permaneceram no mesmo cargo e/ou empresa que tinham antes de surgir o convite. Conseqüentemente, os participantes foram indagados sobre possíveis mudanças no comportamento do cônjuge. As respostas indicaram que 60% relataram não ter percebido mudanças, 30% identificou que o cônjuge mudou o comportamento para pior, enquanto 10% referiu uma melhora no comportamento.

Por fim, ainda, em referência ao grupo 3, indagou-se o destino do casal. As respostas dividiram-se em: 40% mantem-se casado e cada um reside em uma cidade, 20% mantêm-se casado e o cônjuge declinou da proposta, 20% manifesta que estão casados e que o cônjuge acabou retornando à cidade onde moravam e 20% refere não estar mais casado. Sobre os filhos, 100% declara que eles se mantiveram, junto ao cônjuge, na mesma cidade onde já moravam. Assim, em todos os casos que o executivo se mudou, o fez sozinho.

De um modo geral, o grupo 3 demonstrou ser muito coeso em seu perfil. Pois em muitos questionamentos apresentou de 80% a 100% de respostas iguais, especialmente nas abordagens que eram específicas ao grupo. Por exemplo, 100% destes participantes sentiu-se satisfeito com a decisão de não mudar; 90% afirmou que não se arrependeu da decisão tomada; também, 90% indicou que não haveria nada que a empresa pudesse ter realizado para mudar sua decisão. Como resultado de suas decisões, 80% dos esposos destes cônjuges (que se constitui 100% no gênero feminino) realizaram a mudança sozinhos, enquanto 20% declinou da proposta.

Para que o profissional consiga exercer suas funções em outro ambiente, diferente daquele habitual, é necessário que ocorra uma série de adaptações, envolvendo a adaptação profissional, pessoal, familiar e cultural (Maciel & Silva, 2019). Ressaltam ainda que a adaptação se mostra relacionada ao desempenho de atividades do funcionário e a adaptação, ou não, da sua família, fator que o afetará.

## 17. Comentários dos participantes

Por fim, destinou-se um espaço para que os participantes pudessem realizar comentários e dar sugestões, ao final da pesquisa. Os trechos estão apresentados integralmente, separados por grupos.

### *Grupo 1*

Participante	Comentário
P1	<p>A empresa deveria disponibilizar um tempo para o funcionário conhecer a cidade antes de iniciar o trabalho.</p> <p>O casal deve ter prioridades principalmente quando tem filhos e planejamento para a mudança, prevalecendo sempre um bom relacionamento e em consequência satisfação profissional.</p>
P2	<p>Penso que as empresas precisam pensar no contexto familiar e dispor de um profissional habilitado para dar suporte no processo de mudança e adaptação das famílias.</p> <p>A pesquisa contempla uma temática muito importante para discussão no meio acadêmico e trará grandes contribuições para a sociedade. Espero que as fragilidades e as fortalezas sinalizadas, contribuam para reflexões pertinentes nas áreas de contratação (Recursos Humanos) das empresas.</p>
P3	<p>Acho importante levar este assunto para os RH's das empresas e sensibilizá-los para trabalharem neste aspecto porque o funcionário não muda de cidade sozinho, ele leva a família. Acho importante a empresa considerar este aspecto, para a melhor adaptação de todos e maior sucesso do colaborador.</p> <p>Na minha opinião, a empresa tem responsabilidade quando transfere um</p>

---

colaborador, em orientá-lo, tanto na mudança como em pontos como: bairro para morar, escola, hospitais,..

---

P4 Disponibilização de estadias para que possamos procurar e visitar a nova moradia com mais calma, e auxílio na recolocação profissional do cônjuge.

---

P5 No meu caso eu só gostaria que tivessem conversado comigo antes para passar maior segurança.

Na minha percepção para que a mudança seja um sucesso o profissional que será transferido de região deve ter o apoio financeiro e estrutura para que essa mudança não se torne um transtorno, e cause frustrações na família que foi transferida

---

P7 Olhei o copo meio cheio pensando que São Paulo tem muitas coisas boas, abriria a cabeça e mundo das minhas filhas e eu também poderia fazer meu MBA em uma ótima faculdade.

A empresa, como RH nunca fez contato conosco, nem com o meu marido para ver se estava se adaptando, mas o chefe do meu marido constantemente perguntava se estávamos nos adaptando.

A empresa poderia disponibilizar 1 ou 2 idas a nova cidade antes da mudança mesmo, para conhecer e escolher a casa e escola. Também poderia fazer um guia escrito ou ter uma pessoa para contatarmos quando tivéssemos algum problema nos primeiros meses. E deveria ajudar na recolocação profissional do cônjuge.

A idade dos filhos entendo que influi na adaptação, quando perto da adolescência são mais resistentes e dificultam. Muito importante é a conversa e relação entre todos da família, fazer os filhos participarem de algumas escolhas, ir visitar antes para conhecer, procurar passear e conhecer melhor a

---

---

cidade e arredores também ajuda. O ponto positivo é que a família (pai, mãe e filhos) ficou mais unida, amadurecemos e nos aproximamos mais.

Um ponto importante também não abordado é que antes eu tinha meus pais e sogros perto para ajudar com afazeres das crianças, na mudança tivemos que colocar as meninas em horário integral na escola e restringiu atividades extras delas pois eu continuei trabalhando, mas as nossas também. Muito bacana este tema, penso é dado pouca importância a ele e muito recorrente.

---

P8 Aceitar a mudança é uma forma de manter a união familiar.

É importante preparar a família com o máximo de antecedência possível. E permitir que o executivo atenda a família nos primeiros dias.

Todo processo de mudança deve ser dividido com todos que estão envolvidos (cônjuges, filhos,...). Quanto mais esclarecidos todos estiverem, melhor.

---

P9 Esclarecer o outro cônjuge passando maior segurança quanto a mudança.

Com a mudança adquirimos novas experiências e com isso crescimento e maturidade, como diz o poeta "temos que florescer onde estamos plantados".

---

P11 Eu tinha medo de não me adaptar à nova cidade, mas a empresa deu todo suporte necessário. Acredito, que o suporte da empresa é crucial no processo da mudança, pois facilita muito a adaptação, e ameniza as dificuldades que ficamos sujeitos a sentir. A mudança foi tranquila porque a gente veio bem preparado financeiramente e psicologicamente e com o suporte familiar e da empresa que a gente teve durante o processo, acabou sendo bem tranquilo.

---

P12 Eu particularmente me adaptei muito fácil a mudança. Mas acredito ser importante sim por parte da empresa, uma conversa antes com a família e se possível uma viagem de reconhecimento também. Quando os pontos estão esclarecidos, tudo se torna mais fácil.

---

P14	Seria interessante se a empresa auxiliasse na ajuda de custos.  Meu marido teve 15 dias para mudança, escolha da nova residência, de escola, entre outros,... penso que deveria haver um período maior de até um mês para organizar estas questões.
P15	Poderia haver alguma orientação sobre a cidade, como costumes, cultura, possibilidades diversas, etc
P16	Mais apoio a família.
P17	O bairro para o qual nos mudamos é seguro, a qualidade de vida é muito melhor do que de onde morávamos. A adaptação dos nossos filhos foi positiva.
P21	Caso o cônjuge esteja trabalhando, a empresa deveria ao menos tentar auxiliar na recolocação do mesmo.
P26	A proposta envolvia também um "sonho" profissional do meu esposo.

Dos 26 participantes desse grupo, 16 (61,5%) deixaram opiniões pessoais ao final do processo de resposta. Em sua maior parte, elas envolveram aspectos relacionados à importância de que a empresa possibilitasse o envolvimento do cônjuge e/ou da família no processo (P2, P3, P5, P7, P8, P9, P12, P16), elaboração de fornecimento de orientações sobre a cidade e cultura (P2, P8, P11, P15, P21), sugestão da possibilidade de conhecer a cidade antes da mudança (P1, P7, P12), sugestões para que o RH incorpore essas práticas (P2, P3, P7) e cuidado com a recolocação profissional do cônjuge (P7, P21).

Interessantemente, tais pontos citados foram abordados no questionário, sendo que, possivelmente, foram aqueles que mais geraram dificuldades, sendo reforçados pelos participantes. É importante destacar ainda que tal grupo aceitou a mudança de cidade e relatou

ter se adaptado à mesma, ainda que, nesse espaço livre, somente três participantes tenham citado a facilidade e adaptação positiva no processo (P11, P12, P17).

### *Grupo 2*

Participante	Comentário
P1	A empresa precisa envolver a família na decisão
P2	<p>Ter mais qualidade de vida ajuda na adaptação.</p> <p>Seria interessante a empresa oferecer dicas dos hospitais, médicos, realizar eventos de inclusão para as famílias. Passei por uma situação muito ruim. Estava com muita dor e ao procurar a rede credenciada do meu plano parei em um hospital desativado, depois fui para um hospital horrível. Me senti abandonada pela empresa.</p>
P3	<p>Estando mais próximo do escritório da empresa, talvez meu esposo pudesse passar mais tempo em casa do que viajando.</p> <p>A empresa deveria olhar para o ser humano antes de olhar para o ser funcionário. Penso que as empresas que, nesse momento da história, não forem capazes de olhar para as pessoas como seres integrais, terão muita dificuldade de terem seus produtos e serviços reconhecidos no mercado, uma vez que, cada vez mais o consumidor está seletivo e crítico na hora de consumir. Penso que, um trabalhador é um ser humano que tem vida para além da empresa em que trabalha, portanto, o desempenho do profissional dentro da empresa está diretamente ligado ao bem estar e suporte familiar e social em que ele está inserido.</p>
P4	Não me adaptei e voltei para a minha casa onde morava antes.



---

P5 A empresa deveria ter conhecido melhor a cidade em questão. Muito se falou em incentivos e facilidades, mas, chegando aqui, percebemos que não era bem como haviam dito. A cidade tem custo de vida caro, pouca estrutura por ser do interior, uma cultura fechada. A empresa não está funcionando como deveria, estão tendo dificuldades, pois faltam recursos como por exemplo, fornecedores no estado para atender a empresa e o incentivo não é tão bom como venderam para a empresa. Enfim, no papel, tudo é lindo, mas na vida real, não é.

Entendo que muitas mulheres abrem mão de sua vida em detrimento da profissão, carreira do marido. É uma escolha difícil, mas neste momento, o que mais pesou, foi a união da família. Abrimos mão de muitas coisas, mas entendo que a mulher é o elo seguro, é a base destes executivos de sucesso, pois seguramos muitas coisas em casa e no dia a dia. Atrás de um homem de sucesso sempre existe uma mulher forte.

---

P6 Mudanças são difíceis, mas às vezes, necessárias e temos que aprender a trabalhar nossos sentimentos para podermos nos adaptar com as mudanças que ocorrem.

---

P7 Sugiro que a empresa avalie a rotina de cada família.

---

P8 A empresa poderia dar orientação antes e pós mudança.

---

P9 É muito difícil encontrar médicos de confiança quando se muda.

---

No grupo 2, composto pelos participantes que realizaram a mudança, mas relataram não ter se adaptado, todos os participantes forneceram comentários adicionais. Eles envolveram aspectos semelhantes aos já citados pelo grupo 1: fornecimento de informações sobre a cidade, cultura e suporte local (P2, P5, P9), necessidade de maior envolvimento da família (P1, P7),

necessidade de mais suporte por parte da empresa (P3, P5, P8). Interessantemente, um participante relatou que não houve adaptação, provocando conseqüente retorno para a casa onde morava antes (P4), não se fazendo presente também comentários acerca do cuidado com a recolocação profissional do cônjuge.

### *Grupo 3*

Participante	Comentário
P3	Mesmo sem aceitar a mudança, me senti ansiosa nos meses seguintes
P4	Meu cônjuge já sabia que meu trabalho não permitia mudança na época. Quando falou da mudança já apresentou alternativas de como passaríamos a viver “em trânsito” para que nenhum dos dois abrisse mão de suas carreiras
P9	A empresa deveria garantir um tempo mínimo de projeto e arcar com as despesas da mudança
P10	A parte prática da mudança foi muito estressante: escolher qual bairro da cidade é mais prático e próximo ao trabalho, procura e montagem de moradia, equipar minimamente, reorganização financeira para manter duas casas. Seria complicado eu e as crianças mudarmos pois tem o meu trabalho, a escola das crianças.

Por fim, o grupo 3, composto pelos participantes que não aceitaram a mudança, quatro dos dez, deixaram comentários ao final da pesquisa. Parte deles citaram reflexos que acompanharam a decisão, tal como ansiedade (P3), possibilidade de viverem em cidades diferentes para não interromperem suas carreiras (P4) e estresse (P10).

De modo geral, após a leitura dos comentários, alguns sentimentos se mostram, em maior ou menor intensidade. Em uma participante foi possível perceber sentimentos de

gratidão, pelas orientações e apoio por parte da empresa que realizou a mobilidade profissional. Em outra participante foi possível perceber que a mudança pode gerar maior maturidade.

Nos demais, os comentários carregam sentimentos de abandono, exclusão, negação da existência da família, falta de acolhimento e apoio, insegurança, medo, desgaste emocional e traição com as promessas que a empresa fez. Mas também há o desejo de ser inserido ativamente como parte do processo, o qual foi expresso por grande parte dos respondentes.

Tais comentários ficam como sugestões para a empresa: observar a dinâmica de cada família; preparar a família com maior antecedência possível; realizar orientação pré e pós mudança, incluindo cultura do local, sugestão de bairro para moradia, de escolas, clínicas; custear uma viagem antes da mudança para conhecer o local; auxiliar nas despesas da mudança; auxiliar na recolocação profissional do cônjuge; realizar eventos de inclusão para a família; ter participação da área de Gestão de Pessoas no processo; expressar a realidade local. Trabalhar as expectativas acerca da mobilidade; falar das perdas e ganhos e o que fazer com eles; escutar os sentimentos da família para auxiliar na adaptação.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

É exigido cada vez mais que os profissionais, especialmente os que ocupam posições estratégicas, reciclem o seu saber constantemente, se adaptem rapidamente às exigências profissionais, vivenciem diferentes experiências novas e apresentem performances sempre mais elevadas (Freitas, 2010). Nesse sentido, a mobilidade profissional, passa a ser uma premissa para o novo modelo de carreira profissional (Pisapia et al., 2015).

A complexidade que envolve as organizações e o papel de um profissional, vão além dos processos racionais. Assim, o desenvolvimento de um colaborador, especialmente, gestor, contempla outras esferas da vida do sujeito (Tonon & Grisci, 2015). Por estas informações, a área de Gestão de Pessoas não pode mais olhar o colaborador como um ser único, mas sim, como alguém inserido em um contexto além empresa.

Naturalmente, o indivíduo que está em uma posição executiva identifica-se com desafios e coloca-se em prontidão para superá-los, pois estão inseridos no caminho à prosperidade profissional e pessoal. Seu cônjuge, ciente deste desejo, alia-se a este sonho, que passa a ser familiar e compactua com esta caminhada. Se existe uma clara comunicação entre o casal, o cônjuge tem ciência que a mudança de cidade faz parte do processo para alcançar a realização. Desta forma, quanto mais o cônjuge estiver inserido nesse sonho, mais ele aceitará a mudança de cidade. Porém, não necessariamente, irá adaptar-se ao novo local. Também, não necessariamente, irá aceitar ir junto para a nova cidade.

Ao iniciar esta pesquisa, pensava-se que a vivência de mudança anterior e a previsão de um possível convite à transferência, seriam preditivos de adaptação ao novo local, o que não ocorreu. Assim, o desenvolvimento desta pesquisa foi muito pertinente no sentido de provocar diversas reflexões sobre o tema. Como foi possível verificar nesta investigação, o convite à mobilidade tende a ocorrer com maior frequência a profissionais do sexo masculino, por isso,

diversas literaturas, quando escrevem sobre cônjuge acompanhante já o identifica como sendo a esposa.

A separação dos cônjuges, em três grupos, foi essencial para o entendimento do perfil e funcionamento de cada grupo e para a comparação entre eles. De um modo geral, os três assemelham-se em alguns aspectos e diferenciam-se em outros. Mas algumas tendências são possíveis de se observar em cada um deles, o que tornou muito interessante este estudo. Haja visto que, foi muito mais fácil e rápido localizar participantes que se adaptaram à mudança, este grupo foi compreendido por 26 participantes, enquanto os demais, 9 e 10 respondentes, cada. Diante deste fato, pode-se concluir que há uma predominância de cônjuges que se adaptam. Isto acontece por uma série de fatores, mas acredita-se que o principal seja a aderência ao projeto do esposo em crescimento profissional (que acaba sendo um projeto familiar). Isto não significa que o casal não tenha enfrentado conflitos.

O grupo que mais vivenciou experiências anteriores de mobilidade com o cônjuge foi o que não se adaptou, sendo ainda, que a maioria dos participantes avaliou tais vivências como insatisfatórias. Pode-se pensar que a vivência anterior interferiu de tal maneira que desenvolveu nos participantes uma pré-disposição a não se adaptar; ou ainda, que realmente estes participantes têm um perfil de personalidade que os leva a não se adaptarem. Isto não significa que, seu cônjuge não deva ser escolhido para a mobilidade, mas sim, sugere-se que haja uma atenção maior, por parte da área de Gestão de Pessoas, para com esta família, especialmente o cônjuge do profissional.

Por meio das respostas foi possível verificar que são práticas quase inexistentes nas empresas: convidar o cônjuge a participar de entrevista durante a seleção (ou convite) do executivo à mobilidade, orientação (treinamento) pré mudança, acompanhamento pós mudança e auxílio na recolocação profissional do cônjuge. Conforme a literatura e os participantes desta investigação, é evidente que realizar orientações antes da mudança e acompanhamento após,

auxilia na organização de diversos aspectos da mudança e da futura rotina na nova cidade, principalmente por tratar-se de um local desconhecido. Isto reflete na maior chance de adaptação familiar.

A conversa sobre sua(s) carreira(s) profissional(is) contribui para que o casal vislumbre alguns caminhos que cada um deverá traçar e que traçarão em conjunto. Contribui também para que haja uma previsão de que a mobilidade profissional poderá ser uma perspectiva para um dos dois. Porém, a previsão não influencia em adaptar-se ou não e em aceitar a mudança, conforme os participantes desta pesquisa. Entretanto, a comunicação entre o casal é um dos principais fatores que auxiliam o cônjuge na sua adaptação à nova cidade.

Para os participantes que referiram ter se adaptado, o apoio do cônjuge foi primordial, seguido da recolocação profissional. Esta informação impacta a área de Gestão de Pessoas no sentido de vislumbrar o quanto é importante acompanhar, escutar, orientar o executivo para que ele possa também ter tais práticas com seu cônjuge. Além disso, a importância de a área de GP realizar ações com o cônjuge, relacionadas a sua recolocação profissional.

Afinal, a literatura e alguns participantes referem que buscar recolocação profissional em um local que não conhece, é ansiogênico, uma vez que não tem aproximação com a dinâmica do mercado de trabalho local. Além disso, por conhecer quase ninguém no novo local, não podem aplicar uma ferramenta costumeiramente utilizada para a busca de trabalho, o network.

De um modo geral, as pessoas têm resistência, medo em afastar-se do seu meio conhecido, seu lar, sua família, amigos, seu trabalho, enfim, da segurança de um local já habituado a conviver. Isto não acontece de forma diferente com o cônjuge, que percebe, além de tudo isto, que está sendo colocado em uma posição abandonada, invisível. O que de fato acontece hoje, por parte da maioria das empresas, que negam a existência do cônjuge, não o considerando no processo de mudança.

Assim, é possível concluir que são fatores que facilitam a adaptação: inserção da participação do cônjuge no processo de seleção do executivo, realização de orientação pré mudança, acompanhamento pós mudança, auxílio na recolocação profissional do cônjuge, comunicação clara por parte da empresa sobre a realidade local que a família encontrará e comunicação clara entre o casal.

São aspectos que dificultam a adaptação: dificuldade de criar uma rede de amigos e de apoio, dificuldade de recolocação profissional, dificuldade em identificar questões referentes a escola, médicos, clínicas. Fatores estes que podem ser sanados pela empresa que transfere a família, durante o processo de orientação. Uma vivência de mobilidade anterior, sentida pelo cônjuge como inadequada, também pode influenciar. Mas esta situação pode ser ressignificada durante a orientação pré mudança ou ainda, ser um dado para aprovar ou não a transferência da família.

Por estas informações, acredita-se que não exista um perfil específico, mas sim, alguns dados que sugerem uma possível aceitação ou não da mudança; e uma possível adaptação ou não. Tais informações, auxiliarão a empresa a definir a melhor estratégia para orientação da família no processo de mobilidade.

Chegou-se à conclusão de que, independentemente de o cônjuge aceitar ou não a mobilidade profissional e ter uma tendência ou não a se adaptar, o processo de mobilidade é complexo e emerge, de cada membro da família, sentimentos diversos, conflitos que causam sofrimento e exige dos familiares a elaboração de alguns lutos. Todos os membros da família vivenciam com alguma intensidade a ansiedade. Como em tudo na Psicologia, cada família tem sua especificidade na ordem do seu funcionamento, que pode ser identificada em entrevista(s) pré mudança. E desta forma, criar um programa específico para cada família. Este programa seguiria um protocolo que a pesquisadora se propõe a desenvolver no Doutorado.

Pode-se identificar a mobilidade, também, como um processo ambíguo pois, além de gerar dificuldades, proporciona uma riqueza de aprendizagens, em diversas áreas do indivíduo. Uma família que vivencia esse processo, e se permite enxergar o progresso que ele oportuniza, passa por transformações através das experiências vividas, do crescimento pessoal e profissional desenvolvidos, da aquisição de novas culturas e conhecimentos, da amplitude de hábitos alimentares e comportamentais que adquiriu, da diversidade e extensão de novos contatos e o aprendizado que eles proporcionaram; enfim, diversos aspectos que poderão modificar as experiências do indivíduo para sempre.

Assim, o que se defende com este trabalho é que há ações que podem ser desenvolvidas pela área de Gestão de Pessoas, que proporcionem uma maior e melhor preparação da família para a mudança. Ações que facilitem a adaptação de todos os membros, com posterior acompanhamento pós mudança. Portanto, é oportuno, por parte da empresa que convida à mobilidade, que desenvolva uma política de Gestão de Pessoas referente ao processo de transferência de cidade.

Por mais que seja uma escolha do executivo e da sua família, aceitar a mobilidade profissional, para atender uma demanda pessoal ou familiar de crescimento, eles também estão aceitando uma necessidade da empresa, portanto, há a aderência entre ambas as partes. Desta forma, para que o projeto tenha maior sucesso, a sugestão de a empresa auxiliar em todo o processo reverte em benefícios para a organização e seu colaborador.

Na prática profissional da pesquisadora, verificava que quando um cônjuge era convidado a participar da seleção, seja para mudança de cidade, seja para posições de alta liderança, este sentia ambiguidade: surpresa por ter sido convidado e satisfação em ser escutado. O resultado deste processo sempre foi muito positivo para todos os envolvidos. Para a empresa, porque além de ter uma visão mais globalizada do executivo, conseguia avaliar se a mobilidade teria sucesso ou não. Para o cônjuge, que se sentia inserido na empresa bem como



no projeto a que o executivo fora convidado. Para o executivo, gerava maior engajamento no projeto e segurança na decisão a ser tomada. Portanto é muito importante que as empresas parem de enxergar o cônjuge como apenas um “acompanhante” e passem a enxergá-lo como um “agente ativo” extremamente importante no engajamento do novo caminho que a família irá trilhar.

Também é viável pensar que os indivíduos que têm recursos internos ou recebem apoio por parte da empresa, são mais resilientes e conseguem enxergar a mobilidade como um processo produtivo e de aprendizado para toda a família. Superam mais facilmente as dificuldades encontradas e promovem maior aproximação entre os membros. Outros indivíduos, que não possuem tais ferramentas emocionais, podem desenvolvê-las, com o apoio de um profissional da psicologia. Por isso, o tema *coping* pode ser um aliado à mobilidade. É oportuno esclarecer que o treinamento e acompanhamento são ações que devem ser estendidas a todos executivos, com as particularidades cabíveis, independente do cônjuge ter mudado junto ou não.

Espera-se que esta pesquisa ajude as empresas a despertarem o interesse para o tema da mobilidade profissional, cuja prática tem se intensificado. E como reverberação deste despertar, sintam-se sensibilizadas a realizarem efetivamente ações assertivas e responsáveis que possam minimizar os impactos que envolvem o processo de mudança.

Embora tenha sido superada a quantidade de participantes projetados para a amostra, é interessante que haja uma amplitude maior de respondentes nos três grupos e que possam ser buscados em diversas regiões do país. O método utilizado para localizar os participantes deve ser citado como uma limitação do estudo, visto que a localização da amostra foi feita principalmente por meio da rede de contatos da pesquisadora, resultando na predominância de participantes provenientes do estado do Rio Grande do Sul. Entende-se esta situação como possível viés.

Além disso, entende-se como sendo muito interessante, a maior participação do gênero masculino como cônjuge, pela riqueza de informações que podem surgir. As conclusões aqui apresentadas devem ser interpretadas com cautela e limitadas a essa amostra, com a finalidade de confirmar ou não, os achados aqui apresentados.

Ressalta-se ainda, como limitação, o questionário utilizado para coleta de dados. Considerando-se que o mesmo foi criado com base na revisão da literatura, que ainda se mostre escassa, bem como nas experiências da pesquisadora. Algum viés nas questões que ele engloba podem ter influenciado os dados obtidos. E, também, o fato de o estresse ter sido investigado de forma subjetiva, por meio de pergunta direta aos participantes. A interpretação desse construto pode ser diferente entre os participantes, bem como a forma de avaliar sua presença. Assim, sugere-se que, em pesquisas posteriores, caso tal construto ainda seja inserido na temática, que ele pode ser avaliado por meio de alguma medida objetiva.

Estudos futuros poderão envolver a aplicação do questionário em uma amostra maior, mais distribuída entre as regiões do Brasil; assim como o desenvolvimento de um protocolo para preparação e outro para acompanhamento dos cônjuges e familiares que irão vivenciar o processo de mobilidade profissional. Do mesmo modo, diversos outros aspectos relacionados à psicologia organizacional podem ser considerados na ampliação do presente estudo, envolvendo, por exemplo, a questão da adaptabilidade de carreira, o suporte familiar e social, conflito trabalho e família, bem como o ponto de vista da organização sobre a questão aqui investigada. Igualmente, outros construtos psicológicos podem ser investigados, tais como a resiliência e *coping*.

Outras sugestões envolvem a possibilidade de realizar uma entrevista com os cônjuges que participaram desta pesquisa, para complementar as informações. Da mesma forma, efetuar questionário e entrevista com o cônjuge, o profissional que realizou a mobilidade, para captar

as suas percepções sobre o processo. A área de Gestão de Pessoas também merece atenção, por isso, seria muito cabível investigar o que esta área tem realizado, acerca do tema.

A proposição de um protocolo de atuação da área de Gestão de Pessoas das organizações adquire relevância com potencial prático direto, o qual deve ser testado, futuramente, de forma empírica. Almeja-se que a comunicação dos resultados aqui obtidos possa despertar e capacitar a área de GP das empresas, para que as mesmas possam sensibilizar-se pelo tema e passem a praticar as ações aqui sugeridas.

Por fim, convém destacar que a dissertação foi defendida durante um período de pandemia mundial, provocada pelo Coronavírus. Tal situação não pode deixar de ser citada devido ao fato de que, como consequência, o trabalho mudou suas características. A imposição do isolamento social fez com que o trabalho remoto tenha adquirido um espaço e importância muito grande, chamando a atenção das empresas sobre tal possibilidade. É possível pensar que, a partir da experiência que está sendo vivenciada, as organizações possam passar a fazer uso, cada vez mais frequentemente, dessa modalidade, como forma de reduzir custos, bem como resolver questões relacionadas à distância e mobilidade. O impacto econômico da pandemia exige que, caso a mobilidade ainda se mostre necessária, a empresa deva cuidar ainda mais desse processo, visto que uma mudança que não gera adaptação pode trazer ainda mais prejuízos à empresa. Diante disso, a temática aqui investigada se mostra ainda mais relevante.

## REFERÊNCIAS

- Aguiar, C. V. N., & Bastos, A. V. B. (2017). Interfaces entre trabalho e família: Caracterização do fenômeno e análise de preditores. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 17(1), 15-21. doi: 10.17652/rpot/2017.1.12540.
- Aldwin, C. M. (2009). *Stress, coping and developmet: An integrative perspective*. New York: The Guilford Press.
- Amazonas, M. C. L. A., Vieira, L. L. F., & Pinto, V. C. (2011). Modelos de subjetivação femininos, família e trabalho. *Psicologia: Ciência e Profissão*, 31(2), 314-327. doi: 10.1590/S1414-98932011000200009
- Bauman, Z. (2003). *Comunidade: A busca por segurança no mundo atual*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor.
- Bauman, Z. (2007). *Tempos líquidos*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor.
- Bauman, Z. (2013). *A cultura no mundo líquido moderno*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor.
- Becker, A. S., Borges, L. M., & Crepaldi, M. A. (2017). Imigração e dinâmica familiar: Uma revisão teórica. *Psicologia em Revista*, 23(1), 160-181. doi: 10.5752/P.1678-9563.2017v23n1p160-181
- Berlato, H. (2015). O processo de *dual career* sob a ótica brasileira: Desvendando tipologias. *Revista de Administração (São Paulo)*, 50(4), 507-522. doi: 10.5700/rausp1216
- Berlato, H., & Correa, K. F. (2017). Uma reformulação do modelo conceitual sobre *dual career* para análise no âmbito organizacional: Revelando novas vertentes. *Brazilian Business Review*, 14(2), 225-246. doi: 10.15728/bbr.2017.14.2.5
- Berlato, H., Fernandes, T., & Mantovani, D. M. N. (2019). Casais *dual career* e suas inclinações frente a relação trabalho e família: Uma visão sobre o cenário brasileiro. *Cadernos EBAPE.BR*, 17(3), 495-508. doi: 10.1590/1679-395173826x

- Bezerra, S. A. C., & Vieira, A. (2013). Dilemas e desafios vividos por mulheres que migram em função do trabalho do cônjuge. *Revista de Administração Mackenzie (RAM)*, 14(6), 216-243. doi: 10.1590/S1678-69712013000600010.
- Black, J. S., Gregersen, H. B., & Mendenhall, M. (1992). Toward a theoretical framework of repatriation adjustment. *Journal of International Business Studies*, 23(4), 737-760. doi: 10.1057/palgrave.jibs.8490286
- Borba, D. (2008). *Individuação e expatriação: resiliência da esposa acompanhante* (Dissertação de Mestrado). Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, SP, Brasil. Recuperado de: <https://sapientia.pucsp.br/bitstream/handle/15760/1/Daniela%20Borba.pdf>
- Braun, A. C., Vierheller, B., & Oliveira, M. Z. (2016). Conflito trabalho-família em executivos: Uma revisão sistêmica de 2009 a 2014. *Revista Brasileira de Orientação Profissional*, 17(1), 19-30. Recuperado de: [http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1679-33902016000100004](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1679-33902016000100004)
- Campos, E. C., & Cardoso, M. G. (2014). Migrações internacionais e família: Experiências de migrantes cricumenses em configuração transnacional. *Revista Catarinense de História*, 23, 37-57. Recuperado de: <https://periodicos.uffrs.edu.br/index.php/FRCH/article/view/8103/5272>
- Castro, M., & Amorim, V. (2013). Indústrias Migram Para Diferentes Regiões. Recuperado de: <http://jpress.jornalismoJr..com.br/2013/05/industrias-migram-diferentes-regioes-brasil/>
- Cortez, P. A., Zerbini, T., & Veiga, H. M. S. (2019). Práticas humanizadas de gestão de pessoas e organização do trabalho: Para além do positivismo e dadaísmo. *Trabalho, Educação e Saúde*, 17(3), 1-23. doi: 10.1590/1981-7746-sol00215

- Costa, F. A. (2018). Mulher, trabalho e família: Os impactos do trabalho na subjetividade da mulher e em suas relações familiares. *Pretextos*, 3(6), 434-452. Recuperado de <http://periodicos.pucminas.br/index.php/pretextos/article/view/15986>.
- Craide, A., & Silva, F. B. (2012). A mobilidade e a gestão intercultural nas organizações. *Pensamento Contemporâneo em Administração*, 6(1), 105-123. doi: 10.12712/rpca.v6i1.123.
- Duarte, M. F., & Silva, A. L. (2013). A reconstrução da carreira em ambientes de trabalho em transformação. *Organizações & Sociedade*, 20(67), 699-715. doi: 10.1590/S1984-92302013000400009.
- Dutra, J. S. (2010). Carreira e gestão estratégica de pessoas. In J. S. Dutra (Org.), *Gestão de carreiras na empresa contemporânea* (pp. 40-57). São Paulo: Atlas.
- Falicov, C. J. (2001). Migracion perdida ambigua y rituales. *Perspectivas Sistemicas*, 13, 3-7, Recuperado de: <https://pt.scribd.com/document/314382879/Migracion-Perdida-Ambigua-y-Rituales-PDF>
- Feijo, M. R., Goulart Jr., E., Nascimento, J. M., & Nascimento, N. B. (2017). Conflito trabalho-família: Um estudo sobre a temática no âmbito brasileiro. *Pensando Famílias*, 21(1), 105-119. Recuperado de: [http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1679-494X2017000100009](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1679-494X2017000100009)
- Fernandez, B. (2002). *Identité nômade*. Paris, FR, Anthropos.
- Ferreira, S. I., Pedro, M. F., & Francisco, R. (2015). Entre marido e mulher, a crise mete a colher: A relação entre pressão económica, conflito e satisfação conjugal. *Revista Psicologia*, 29(1), 11-22. Recuperado de: <http://www.scielo.mec.pt/pdf/psi/v29n1/v29n1a02.pdf>

- Freitas, M. E. (2000). *Como vivem os executivos expatriados e suas famílias?* (Relatório 7/2000). EAESP/FGV/NPP – Núcleo de Pesquisas e Publicações. Recuperado de: <http://hdl.handle.net/10438/3221>.
- Freitas, M. E. (2005). *Executivos brasileiros expatriados na França: Uma contribuição aos estudos organizacionais interculturais* (Monografia para professor titular). São Paulo: EAESP/FGV. Recuperado de <http://www.revistaiberoamericana.org/ojs/index.php/ibero/article/view/2341>.
- Freitas, M. E. (2009). A mobilidade como novo capital simbólico nas organizações ou sejamôs nômades? *Organizações & Sociedade*, 16(49), 247-264. doi: 10.1590/S1984-92302009000200003.
- Freitas, M. E. (2010). Expatriação profissional: O desafio interdependente para empresas e indivíduos. *Revista Gestão e Sociedade*, 4(9), 689-708. doi: 10.21171/ges.v4i9.1235.
- Gonçalves, A. F. (2016). Expatriação: O ponto de vista de um executivo brasileiro expatriado para a Argentina. *Revista Conbrad*, 1(2), 3-12. Recuperado de <http://www.revistaconbrad.com.br/editorial/index.php/conbrad/article/view/122/26>.
- Gonçalves, G. A., & Miura, I. K. (2009). Executivo expatriado no Brasil: As implicações das características culturais brasileiras. *Revista FAE*, 12(1), 133-147. Recuperado de: <https://revistafae.fae.edu/revistafae/article/view/289/196>
- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatísticas (2016). *Estatísticas de gênero: indicadores sociais das mulheres no Brasil*. Recuperado de [https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv101551\\_informativo.pdf](https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv101551_informativo.pdf)
- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatísticas (2020). *Reflexões sobre os deslocamentos populacionais no Brasil* (1). Recuperado de <https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv49781.pdf>

- International Labour Organization (ILO). (2018). *ILO Global estimates on international migrant workers: Results and methodology*. Recuperado de: [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms\\_652001.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms_652001.pdf)
- Johnsen, R. (2016). Boredom and organization studies. *Organization Studies*, 37(10), 1403–1415. doi: 10.1177/0170840616640849
- Konopaske, R., Robie, C., & Ivancevich, J. (2005). A preliminary model of spouse influence on managerial global assignment willingness. *International Journal of Human Resource Management*, 16(3), 405-426. doi: 10.1080/0958519042000339570.
- Lazzareschi, N. (2018). Globalização da economia e reestruturação produtiva: As repercussões sociais das novas configurações do trabalho. *Ciências Sociais Unisinos*, 54(1), 93-105. doi: 10.4013/csu.2018.54.1.09.
- Lenartowicz, T., & Roth, K. (2001). Does subculture within a country matter? A cross-cultural study of motivacional domains and business performance in Brazil. *Journal of International Business Studies*, 32, 305-325. doi: 10.1057/palgrave.jibs.8490954
- Lima, J. C., & Martins Jr., A. M. (2018). Mobilidades diferenciadas e ilegalidades institucionalizadas: Tendências e contradições do trabalho na contemporaneidade. *Tempo Social*, 30(1), 31-51. doi: 10.11606/0103-2070.ts.2018.138076.
- Maciel, A. C., Oliva, E. C., Bianchi, E. M. P. G., & Pauli, J. (2019). Práticas de expatriação: Um estudo em multinacionais brasileiras late movers. *Dimensión Empresarial*, 17(4). doi: 10.15665/dem.v17i4.1941
- Maciel, M. S. D., & Silva, A. P. F. (2019). Fatores que influenciam o processo de adaptação de expatriados: Um estudo qualitativo. *Brazilian Journal of Business*, 1(2), 393-420. Recuperado de: <http://www.brazilianjournals.com/index.php/BJB/article/view/2396/2418>.



- Martine, G. (2005). A globalização inacabada: Migrações internacionais e pobreza no século 21. *São Paulo em Perspectiva*, 19(3), 3-22. doi: 10.1590/S0102-8392005000300001.
- Matias, M., & Fontaine, A. M. (2012). A conciliação de papéis profissionais e familiares: O mecanismo psicológico de *spillover*. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 28(2), 235-244. doi: 10.1590/S0102-37722012000200012.
- Mendenhall, M. E., Kuhlmann, T. M., Stahl, G. K., & Osland, J. S. (2017). Employee development and expatriate assignments. In M. J. Gannon & K. Newman (Orgs.), *The Blackwell handbook of cross-cultural management* (pp. 15 –183). Oxford, UK & Maldn, Massachussetts: Blackwell. doi: 10.1002/9781405164030.ch9.
- Mercer, M. C. M. (2012). Those easily forgotten: the impact of emigration on those left behind. *Family Process*, 51(3), 376-390. doi: 10.1111/j.1545-5300.2012.01407.x
- Mohr, A., & Klein, S. (2004). Exploring the adjustment of american expatriate spouses in Germany. *International Journal of Human Resource Management*, 15(7), 1189-1206. doi: 10.1080/0958519042000238400.
- Nascimento, A. M., Roazzi, A., Castellán, R. R., & Rabelo, L. M. (2008). A estrutura da imagem do executivo bem sucedido e a questão da corporeidade. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 8(1), 92-117. Recuperado de: [http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1984-66572008000100007](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1984-66572008000100007)
- Oliveira, C. R., & Traesel, E. S. (2008). Mulher, trabalho e vida familiar: A conciliação de diferentes papéis na atualidade. *Disci Scientia*, 9(1), 149-163. Recuperado de <https://periodicos.ufn.edu.br/index.php/disciplinarumS/article/view/943/886>.
- Oliveira, L. A., & Oliveira, E. L. (2019). A mulher no mercado de trabalho: Algumas reflexões. *Revista Refaf Multidisciplinar*, 8(1), 17-27. Recuperado de <http://refaf.com.br/index.php/refaf/article/view/287/pdf>

- Oliveira, L. B., Cavazotte, F. S. C. N., & Paciello, R. P. (2013). Antecedentes e consequências dos conflitos entre trabalho e família. *Revista de Administração Contemporânea (RAC)*, 17(4), 418-437. doi: 10.1590/S1415-65552013000400003.
- Oliveira, M. Z., & Gomes, W. B. (2014). Estilos reflexivos e atitudes de carreira proteana e sem fronteiras nas organizações contemporâneas brasileiras. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 14(1), 105-118. Recuperado de: [http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1984-66572014000100009](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1984-66572014000100009)
- Oltramari, A. P., & Grisci, C. L. I. (2014). Carreira e família na sociedade líquido-moderna. *Revista de Administração Mackenzie (RAM)*, 15(1), 15-48. doi: 10.1590/S1678-69712014000100002.
- Osland, J. (2003). Broadening the debate: The Pros and Cons of Globalization. *Journal of Management Inquiry*, 12, 137-154. doi: 10.1177/1056492603012002005.
- Pasquali, L. (2010). *Instrumentação psicológica: Fundamentos e práticas*. Porto Alegre: Artmed.
- Passos, L., & Guedes, D. R. (2018). Participação feminina no mercado de trabalho e a crise de cuidados da modernidade: Conexões diversas. *Planejamento e Políticas Públicas*, 50, 67-94. Recuperado de: <http://www.ipea.gov.br/ppp/index.php/PPP/article/view/847>
- Pereira, N. A. F., Pimentel, R., & Kato, H. T. (2005). Expatriação e estratégia internacional: O papel da família como fator de equilíbrio na adaptação do expatriado. *Revista de Administração Contemporânea (RAC)*, 9(4), 53-71. doi: 10.1590/S1415-65552005000400004.
- Pérez, E. M., Soto, J. A. G., & González, M. J. (2019). La ira y los nervios como malestares emocionales en la conyugalidad a distancia. *Trabajo Social*, 21(2), 26-51. doi: 10.15446/ts.v21n2.75263.

- Perucchi, J., & Beirão, A. M. (2007). Novos arranjos familiares: Paternidade, parentalidade e relações de gênero sob o olhar de mulheres chefes de família. *Psicologia Clínica, 19*(2), 57-69. doi: 10.1590/S0103-56652007000200005.
- Pisapia, T. C., Wood, T., & Bendassolli, P. F. (2015). Carreiras sem fronteiras em uma instituição financeira brasileira de grande porte. *Temas em Psicologia, 24*(1), 277-293. doi: 10.9788/TP2016.1-19.
- Prado, A. L. F. A. (2006). *Família em trânsito: tecendo redes sociais*. (Dissertação de Mestrado). Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, SP, Brasil. Recuperado de: <https://sapientia.pucsp.br/bitstream/handle/15532/1/CD%201%20-%20PCL%20-%20Angela%20E%20F%20Almeida%20Prado.pdf>
- Salazar, N. B. (2019). Mobility. *Revista Interdisciplinar de Mobilidade Humana, 27*(57), 13-24. doi: 10.1590/1980-85852503880005702
- Scheible, A. C. F., Bastos, A. V. B., & Rodrigues, A. C. A. (2013). Comprometimento e entrenchamento na carreira: Integrar ou reconstruir os construtos? Uma exploração das relações à luz do desempenho. *Revista de Administração (São Paulo), 48*(3), 530-543. doi: 10.5700/rausp1104.
- Sewaybricker, L. E. (2018). Carreira sem fronteiras: Limite e aplicabilidade de uma teoria clássica. *Psicologia: Ciência e Profissão, 38*(1), 129-141. doi: 10.1590/1982-370300453201.
- Silva, M. A., Argimon, I. I. L., & Wendt, G. W. (2011). Conflito de papéis entre os domínios da família e do trabalho. *Contextos Clínicos, 4*(2), 88-98. doi:10.4013/ctc.2011.42.03
- Sluzki, C. E. (2006). *A rede social na prática sistêmica: Alternativa terapêutica*. São Paulo: Casa do Psicólogo.
- Soto, C. D. (2012). La migración internacional paterna o materna una lectura desde los sujetos jóvenes. *Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales, Niñez y Juventud, 10*(1), 611-624.

Recuperado de:

[https://www.researchgate.net/publication/277266167\\_La\\_migracion\\_internacional\\_paterna\\_o\\_materna\\_una\\_lectura\\_desde\\_los\\_sujetos\\_jovenes](https://www.researchgate.net/publication/277266167_La_migracion_internacional_paterna_o_materna_una_lectura_desde_los_sujetos_jovenes)

Taveira, J. G., Gonçalves, E., & Freguglia, R. S. (2011). Uma análise da mobilidade de trabalhadores qualificados da indústria de transformação brasileira. *Revista de Economia Contemporânea*, 15(2), 243-270. doi: 10.1590/S1415-98482011000200002

Thite, M. (2015). International Human Resource Management in Multinational Corporations from Emerging Markets. In F. Horwitz & P. Budhwar. (Eds.), *Handbook of Human Resource Management in Emerging Markets* (pp.97-121). UK Cheltenham, Edward Elgar.

Tonon, L., & Grisci, C. L. I. (2014). Gestão gerencialista, estilos de vida e (im)possibilidades de ruptura na carreira executiva. *Gerais - Revista Interinstitucional de Psicologia*, 7(2), 247-259. Recuperado de:

[http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1983-82202014000200012](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1983-82202014000200012)

Tonon, L., & Grisci, C. L. I. (2015). Gestão gerencialista e estilos de vida de executivos. *Revista de Administração Mackenzie (RAM)*, 16(1), 15-39. doi: 10.1590/1678-69712015.

Recuperado de: [http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1678-69712015000100015&script=sci\\_abstract&tlng=pt](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1678-69712015000100015&script=sci_abstract&tlng=pt)

Van der Zee, K., Ali, A., & Salomé, E. (2005). Role interference and subjective well-being among expatriate families. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 15(3), 239-262. doi: 10.1080/13594320500146250.

Veloso, E. F. R., & Dutra, J. S. (2011). Carreiras sem fronteiras na gestão pessoal da transição profissional: Um estudo com ex-funcionários de uma instituição privatizada. *Revista de Administração Contemporânea (RAC)*, 15(5), 834-854. doi: 10.1590/S1415-6552011000500004.

Veloso, E. F. R., Dutra, J. S., Fischer, A. L., Pimentel, J. E. A., Silva, R. C., & Amorim, W. A.

C. (2011). Gestão de carreiras e crescimento profissional. *Revista Brasileira de Orientação*

*Profissional*, 12(1), 61-72. Recuperado de:

[http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1679-33902011000100008](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1679-33902011000100008)

Vinuto, J. (2014). A amostragem em bola de neve na pesquisa qualitativa: Um debate em

aberto. *Temáticas*, 22(44), 203-220. Recuperado de:

<https://www.ifch.unicamp.br/ojs/index.php/tematicas/article/view/2144/1637>

## ANEXO I – QUESTIONÁRIO: CÔNJUGE QUE REALIZOU A MUDANÇA DE CIDADE

Este questionário faz parte da dissertação de mestrado intitulada “**A Participação do Cônjuge no Processo de Mobilidade de Executivos em Território Nacional**”, que está sendo desenvolvida pela estudante Cristina Bueno Maciel Massens na Pontifícia Universidade Católica de Campinas, sob orientação da Profa. Dra. Tatiana de Cassia Nakano.

O objetivo deste estudo é identificar os fatores que envolvem a participação e adaptação do cônjuge quando um executivo é convidado a mudar-se de cidade por causa do trabalho. Almeja-se que seus resultados sejam utilizados, posteriormente, para a elaboração de sugestões para a área de Gestão de Pessoas.

Você está sendo convidado a participar pois vivenciou tal situação. Sua participação é de extrema importância para este estudo, visto que, a partir das experiências de cônjuges que passaram por essa situação, poderemos compreender melhor as condições que facilitam ou dificultam a aceitação desse processo. Não existem respostas certas ou erradas.

Você não precisará identificar-se.

1. Qual o seu sexo?  
 Feminino       Masculino       Prefiro não responder
  
2. Qual a sua idade?  
 Menor que 25 anos       Entre 46 a 55anos  
 Entre 26 e 35 anos       Maior do que 56 anos  
 Entre 36 a 45 anos
  
3. Tem filhos?  
 Sim       Não       Gestante
  
4. Quantos filhos tem?  
 1 filho       2 filhos       3 filhos       4 filhos ou mais
  
5. Qual a faixa etária dos filhos? Nesta questão, você pode assinalar mais que 1 opção.  
 Recém-nascido e 5 anos       Entre 16 e 20 anos  
 Entre 6 e 10 anos       Acima de 21 anos  
 Entre 11 e 15 anos
  
6. Qual seu nível de escolaridade?  
 Ensino Fundamental       Especialização  
 Ensino Médio       Mestrado/Doutorado  
 Ensino Superior
  
7. Você já havia mudado de cidade anteriormente com a sua família de origem (pai, mãe) ou sozinho(a)?  
 Sim       Não

8. Esta é a primeira vez que você se muda de cidade por razão do trabalho do seu cônjuge?  
 Sim       Não
9. Caso você já tenha se mudado em razão do trabalho do seu cônjuge, pode indicar quantas vezes mudou-se (anteriormente)?  
 1 vez       3 vezes  
 2 vezes       4 vezes ou mais
10. Caso tenha se mudado de cidade anteriormente, em razão do trabalho do cônjuge, como você avalia a(s) experiência(s) anterior(es)? Nesta questão, você pode assinalar mais que 1 opção.  
 Satisfatória  
 Satisfação mediana  
 Insatisfatória
11. Você participou de alguma entrevista ou conversa na empresa que seu cônjuge trabalha, por ocasião do convite para mudança de cidade?  
 Sim       Não
12. Se participou de entrevista/conversa na empresa, como sentiu-se?  
 Acolhido(a)       Insatisfeito(a)  
 Ameaçado(a)       Intranquilo(a)  
 Assustado(a)       Respeitado(a)  
 Escutado(a)       Tranquilo(a)  
 Feliz       Outro  
 Incomodado(a)

Se você respondeu “Outro”, qual o sentimento surgido?

---

---

13. Caso você NÃO tenha participado de entrevista/conversa na empresa que o cônjuge trabalha, você gostaria de ter participado?  
 Sim       Não
14. Gostaria de comentar a questão anterior (questão 13)?  

---

---
15. Quando seu cônjuge lhe falou que a família teria que mudar-se de cidade, você aceitou a proposta de imediato?  
 Sim       Não
16. Se você NÃO ACEITOU a proposta de imediato, assinale o motivo.  
 Porque não queria sair da sua cidade de origem  
 Porque não queria sair da cidade que estava (não era a de origem)

- Porque não queria ir para a cidade que estava indicando a mudança
- Porque tinha medo da mudança como um todo
- Porque tinha receio da adaptação do(s) filho(s)
- Porque não queria desligar-se do trabalho que executava
- Porque não queria afastar-se fisicamente da sua família
- Porque não queria afastar-se fisicamente de seu círculo de amizade
- Outro

Se você respondeu “Outro”, escreva o motivo.

---



---

17. No final, o que o(a) fez ACEITAR a proposta de mudança? Assinale o motivo.

- Porque o cônjuge estava desempregado(a)
- Porque foi uma oportunidade de crescimento DE CARGO para o cônjuge
- Porque foi uma oportunidade de crescimento DE SALÁRIO para o cônjuge
- Porque foi uma oportunidade de crescimento DE CARGO E DE SALÁRIO para o cônjuge
- Porque vocês iriam para uma cidade MAIOR
- Porque vocês iriam para uma cidade MENOR
- Porque seu cônjuge a(o) convenceu
- Porque o cônjuge seria demitido(a) se não mudassem
- Outro

Se você respondeu “Outro”, escreva o motivo.

---



---

18. Quanto tempo antes da mudança você foi avisado(a) que haveria a transferência de cidade?

- 1 mês antes da mudança
- de 2 a 4 meses antes da mudança
- de 5 a 7 meses antes da mudança
- com 8 meses antes da mudança

19. Você previa que um dia poderia mudar-se em virtude do trabalho do seu cônjuge?

- Sim
- Não

20. Se você previa que poderia mudar-se em virtude do trabalho do seu cônjuge, a que você atribui a sua previsão?

- Porque conversa com seu cônjuge sobre a vida profissional dele
- Porque a empresa já vinha sondando ele(a), conversando a respeito
- Porque o cônjuge já havia recebido esse tipo de proposta anteriormente
- Porque o cônjuge já tinha sido convidado anteriormente e negou o convite
- Porque outros colegas dele(a) foram transferidos
- Porque você acompanha notícias de tendências profissionais e sabe, que no cargo que o cônjuge ocupa, mudanças de cidade acontecem
- Outro



Se você respondeu “Outro”, escreva o motivo.

---

---

21. Você pôde participar da escolha da cidade para onde iriam mudar?  
 Sim       Não
22. Você pôde participar da escolha do local (casa, apartamento) onde iriam morar?  
 Sim       Não
23. Você pôde conhecer pessoalmente a cidade antes da mudança ou receber alguma informação sobre a mesma?  
 Sim       Não
24. Você recebeu, por parte da empresa que seu cônjuge trabalha, alguma orientação sobre como seria a mudança?  
 Sim       Não
25. Se você recebeu orientação, como você avalia-a?  
 Contribuiu muito       Contribuiu pouco  
 Contribuiu de forma mediana       Não contribuiu em nada
26. Se você NÃO recebeu orientação por parte da empresa, responda: gostaria de ter recebido?  
 Sim       Não
27. Na sua opinião, a empresa que seu cônjuge trabalha, mostrou-se preocupada com a família ANTES DA MUDANÇA?  
 Sim       Não
28. Se você respondeu que a empresa se mostrou preocupada com a família ANTES DA MUDANÇA, responda por que:  
 Porque fez orientações AO TELEFONE antes da mudança  
 Porque fez orientações PRESENCIAIS antes da mudança  
 Porque disponibilizou uma pessoa para você tirar dúvidas  
 Porque disponibilizou que a família conhecesse o local antes da mudança  
 Outro

Se você respondeu “Outro”, escreva o motivo.

---

---

29. Na sua opinião, a empresa que seu cônjuge trabalha, mostrou-se preocupada com a família APÓS A MUDANÇA?  
 Sim       Não

30. Se você respondeu que a empresa se mostrou preocupada com a família APÓS A MUDANÇA, responda por que:

- Porque fez orientações AO TELEFONE após a mudança
- Porque fez orientações PRESENCIAIS após a mudança
- Porque disponibilizou uma pessoa para acompanhar a família
- Porque dispensou o cônjuge das atividades profissionais, alguns dias, para a família conhecer a cidade
- Outro

Se você respondeu “Outro”, escreva o motivo.

---

---

31. Quanto tempo faz que você se mudou?

- Até 6 meses
- De 7 a 12 meses
- Mais que 12 meses

32. Como a mudança ocorreu?

- O cônjuge realizou a mudança primeiro. De 1 a 3 meses depois, a família mudou-se
- O cônjuge realizou a mudança primeiro. De 4 a 6 meses depois, a família mudou-se
- O cônjuge realizou a mudança primeiro. Depois de 7 meses ou mais, a família mudou-se
- Mudaram juntos
- Outra forma

Se você respondeu “Outra forma”, escreva qual foi.

---

---

33. Você considera que se adaptou à nova cidade?

- Sim
- Não

34. Caso tenha se ADAPTADO, considera que a adaptação total aconteceu após quanto tempo da mudança?

- De 1 a 3 meses
- De 4 a 6 meses
- De 7 a 12 meses
- Mais que 12 meses

35. Se você se considera ADAPTADO, responda: a que fator você atribui a sua adaptação?

- Apoio da empresa que cônjuge trabalha
- Apoio do cônjuge
- Apoio do(s) filho(s)
- Apoio da escola que filho(s) estuda(m)

- Apoio da religião que frequenta
- Apoio de novas amizades (feitas na nova cidade)
- Apoio de grupo religioso (espiritual) que participa
- Apoio de grupo social que participa (academia, Lions Club, Rotary Club, Maçonaria, entre outros)
- Envolvimento com trabalho voluntário
- Identificação com a cultura local
- Realização de curso(s)
- Recolocação profissional
- Ter rede de apoio no novo local (familiares, secretária do lar, babá)
- Outro motivo

Se você respondeu “Outro motivo”, escreva qual foi.

---



---

36. Se você NÃO se considera adaptado, responda: qual o principal motivo de NÃO ter se adaptado?

- Dificuldade de fazer amizades (na nova cidade)
- Dificuldade que o(s) filho(s) apresentou(aram) em se adaptar à nova cidade
- Dificuldade na recolocação profissional
- Falta de rede de apoio (familiares, secretária do lar, babá)
- Não gostou do clima/temperatura local
- Não queria ter realizado a mudança
- Não se identificou com a cultura local
- Nenhum ou pouco apoio da empresa que o cônjuge trabalha
- Nenhum ou pouco apoio do cônjuge
- Saudades do trabalho que desenvolvia
- Saudades dos familiares ou amigos que ficaram na cidade que morava
- Seu perfil pessoal
- Outro motivo

Se você respondeu “Outro motivo”, escreva-o.

---



---

37. PARA QUEM NÃO SE ADAPTOU: Após perceber que NÃO havia se adaptado, o que ocorreu com a família?

- Todos permaneceram no local para o qual haviam mudado
- Todos permaneceram no local para o qual haviam mudado mas todos gostariam de retornar para a cidade onde moravam antes da mudança
- Todos permaneceram no local para o qual haviam mudado mas você gostaria de retornar para a cidade onde moravam antes da mudança
- Todos retornaram para a cidade onde moravam antes da mudança
- Você (e os filhos, caso tenha) voltou(aram) para a cidade que moravam antes da mudança

Outra situação

Se você respondeu “Outra situação”, explique-a.

---

---

38. Você estava trabalhando fora de casa, quando mudou de cidade?

Sim       Não

39. Você já está trabalhando fora de casa, após a mudança?

Sim       Não

40. Se você está trabalhando fora, após a mudança, responda: é na mesma área em que você trabalhava antes da mudança:

Sim       Não

41. A empresa que seu cônjuge trabalha, auxiliou você a se recolocar profissionalmente?

Sim       Não

42. Se a empresa que seu cônjuge trabalha NÃO auxiliou na recolocação, responda: gostaria que tivesse auxiliado?

Sim       Não

43. Se você NÃO ESTÁ TRABALHANDO, responda: você gostaria de trabalhar?

Sim       Não

44. Se você NÃO ESTÁ TRABALHANDO, assinale ao que se deve ao fato de não estar trabalhando:

Combinaram em família, que você não iria trabalhar, pelo menos, até a família se organizar pós mudança

Na atual cidade tem pouco ou nenhum campo de atuação na sua área

Não quer trabalhar

Não sabe onde procurar trabalho

Não sente-se bem para buscar recolocação

Não teve tempo para organizar o currículo e divulgá-lo

Realizou entrevista mas não teve resposta positiva

Outro

Se você respondeu “Outro”, escreva o motivo.

---

---

45. Sua experiência profissional, anterior à mudança, é em que área/profissão?

---

46. De que região do país você partiu antes da mudança?

- Centro-Oeste (Distrito Federal, Goiás, Mato Grosso, Mato Grosso do Sul)
- Nordeste (Alagoas, Bahia, Ceará, Maranhão, Paraíba, Pernambuco, Piauí, Rio Grande do Norte, Sergipe)
- Norte (Acre, Amapá, Amazonas, Pará, Rondônia, Roraima, Tocantins)
- Sudeste (Espírito Santo, Minas Gerais, Rio de Janeiro, São Paulo)
- Sul (Paraná, Rio Grande do Sul, Santa Catarina)

47. Em que região do país você passou a residir (após a mudança)?

- Centro-Oeste (Distrito Federal, Goiás, Mato Grosso, Mato Grosso do Sul)
- Nordeste (Alagoas, Bahia, Ceará, Maranhão, Paraíba, Pernambuco, Piauí, Rio Grande do Norte, Sergipe)
- Norte (Acre, Amapá, Amazonas, Pará, Rondônia, Roraima, Tocantins)
- Sudeste (Espírito Santo, Minas Gerais, Rio de Janeiro, São Paulo)
- Sul (Paraná, Rio Grande do Sul, Santa Catarina)
- Permaneci na mesma região

48. O que você considera que MAIS DIFICULTOU sua adaptação ao novo local, independente de estar adaptado ou não?

- Alimentação
- Clima
- Cultura
- Dificuldade de adaptação do cônjuge
- Dificuldade de adaptação do(s) filho(s)
- Dificuldade de fazer amizades (na nova cidade)
- Falta de rede de apoio (familiares, secretária do lar, babá)
- Não queria ter mudado de cidade
- Saudades do trabalho profissional que desenvolvia
- Trânsito
- Outro motivo

Se você respondeu “Outro”, escreva o motivo.

---

---

49. O que você considera que FAVORECE A ADAPTAÇÃO ao novo local, independente de estar adaptado(a) ou não?

- A empresa dar liberdade para o executivo e a família escolher: bairro de moradia, escola do(s) filho(s), entre outras questões
- A empresa escolher bairro de moradia, fazer a matrícula do(s) filho(s) em instituição de ensino e somente depois, transferir o executivo e família
- Disponibilização, por parte da empresa, que a família permaneça por 5 dias na nova cidade para conhecê-la
- Disponibilização, por parte da empresa, APÓS A MUDANÇA, de uma pessoa para

orientar, acompanhar os 7 primeiros dia na nova cidade

( ) Orientação, ANTES DA MUDANÇA, por parte da empresa, sobre algumas questões, como: moradia, saúde (médicos, clínicas, hospitais), locais de ensino, clima, cultura

( ) Outra opção

Se você respondeu “Outra opção”, escreva-a.

---

---

50. Você se arrepende de ter realizado a mudança?

( ) Sim            ( ) Não

51. Você considera que o processo de mudança foi estressante para você e/ou família?

( ) Sim            ( ) Não

52. Se você respondeu SIM na questão anterior, em que momento foi estressante?

( ) Antes da mudança

( ) Durante a mudança

( ) Após a mudança

( ) Antes, durante e após a mudança

53. Você poderia sugerir alguma ação, por parte da empresa, com relação ao processo de mudança de cidade?

---

---

---

---

## ANEXO II – QUESTIONÁRIO: CÔNJUGE QUE NÃO ACEITOU A MUDANÇA DE CIDADE

Este questionário faz parte da dissertação de mestrado intitulada “**A Participação do Cônjuge no Processo de Mobilidade de Executivos em Território Nacional**”, que está sendo desenvolvida pela estudante Cristina Bueno Maciel Massens na Pontifícia Universidade Católica de Campinas, sob orientação da Profa. Dra. Tatiana de Cassia Nakano.

O objetivo deste estudo é identificar os fatores que envolvem a participação e adaptação do cônjuge quando um executivo é convidado a mudar-se de cidade por causa do trabalho. Almeja-se que seus resultados sejam utilizados, posteriormente, para a elaboração de sugestões para a área de Gestão de Pessoas.

Você está sendo convidado a participar pois vivenciou tal situação. Sua participação é de extrema importância para este estudo, visto que, a partir das experiências de cônjuges que passaram por essa situação, poderemos compreender melhor as condições que facilitam ou dificultam a aceitação desse processo. Não existem respostas certas ou erradas.

Você não precisará identificar-se.

**Para responder este questionário, considere o convite para mudança de cidade que você NÃO ACEITOU realizar.**

1. Qual o seu sexo?

- Feminino       Masculino       Prefiro não responder

2. Qual a sua idade?

- Menor que 25 anos       Entre 46 a 55anos  
 Entre 26 e 35 anos       Maior do que 56 anos  
 Entre 36 a 45 anos

3. Tem filhos?

- Sim       Não       Gestante

4. Quantos filhos tem?

- 1 filho       2 filhos       3 filhos       4 filhos ou mais

5. Qual a faixa etária dos filhos? Nesta questão, você pode assinalar mais que 1 opção.

- Recém-nascido e 5 anos       Entre 16 e 20 anos  
 Entre 6 e 10 anos       Acima de 21 anos  
 Entre 11 e 15 anos

6. Qual seu nível de escolaridade?

- Ensino Fundamental       Especialização  
 Ensino Médio       Mestrado/Doutorado  
 Ensino Superior

7. Você já havia mudado de cidade anteriormente com a sua família de origem (pai, mãe) ou sozinho(a)?

Sim       Não

8. Esta é a primeira vez que você se muda de cidade por razão do trabalho do seu cônjuge?

Sim       Não

9. Caso você já tenha se mudado em razão do trabalho do seu cônjuge, pode indicar quantas vezes mudou-se (anteriormente)?

1 vez       3 vezes  
 2 vezes       4 vezes ou mais

10. Caso tenha se mudado de cidade anteriormente, em razão do trabalho do cônjuge, como você avalia a(s) experiência(s) anterior(es)? Nesta questão, você pode assinalar mais que 1 opção.

Satisfatória  
 Satisfação mediana  
 Insatisfatória

11. Você participou de alguma entrevista ou conversa na empresa que seu cônjuge trabalha, por ocasião do convite para mudança de cidade?

Sim       Não

12. Se participou de entrevista/conversa na empresa, como sentiu-se?

Acolhido(a)       Insatisfeito(a)  
 Ameaçado(a)       Intranquilo(a)  
 Assustado(a)       Respeitado(a)  
 Escutado(a)       Tranquilo(a)  
 Feliz       Outro  
 Incomodado(a)

Se você respondeu “Outro”, qual o sentimento surgido?

---

---

13. Caso você NÃO tenha participado de entrevista/conversa na empresa que o cônjuge trabalha, você gostaria de ter participado?

Sim       Não

14. Gostaria de comentar a questão anterior (questão 13)?

---

---

15. Quando seu cônjuge lhe falou sobre o convite de mudança de cidade, você disse NÃO de imediato?

Disse não imediatamente após o convite  
 Inicialmente aceitou a transferência de cidade, mas depois mudou de ideia  
 Pediu um tempo para pensar e depois resolveu que não aceitaria



Outro

Se você respondeu “Outro”, escreva o motivo.

---

---

16. Assinale o motivo que levou você a NÃO ACEITAR a proposta de mudança.

- Não queria ir para a sua cidade que a empresa encaminhou
- Não queria sair da sua cidade de origem
- Não queria sair da cidade que estava (não era a de origem)
- O cônjuge não teria aumento de salário
- Tinha medo da mudança como um todo
- Tinha receio da adaptação do(s) filho(s)
- Não queria desligar-se do trabalho que desenvolvia
- Não queria afastar-se fisicamente da sua família
- Não queria afastar-se fisicamente de seu círculo de amizade
- Outro

Se você respondeu “Outro”, escreva o motivo.

---

---

17. Após não aceitar a mudança de cidade, como você se sentiu? Assinale o motivo.

- Aliviado(a)                       Livre
- Angustiado(a)                     Satisfeito(a)
- Feliz                                     Seguro(a)
- Inseguro(a)                         Tranquilo(a)
- Intranquilo(a)                     Outro

Se você respondeu “Outro”, escreva o motivo.

---

---

18. Quanto tempo antes da mudança você foi avisado(a) da possibilidade de ela ocorrer?

- 1 mês antes da possível mudança                       de 5 a 7 meses antes da possível mudança
- de 2 a 4 meses antes da possível mudança             com 8 meses antes da possível mudança

19. Você previa que um dia poderia mudar-se em virtude do trabalho do seu cônjuge?

- Sim                       Não

20. Se você previa que poderia mudar-se em virtude do trabalho do seu cônjuge, a que você atribui a sua previsão?

- Porque conversa com seu cônjuge sobre a vida profissional dele
- Porque a empresa já vinha sondando ele(a), conversando a respeito
- Porque o cônjuge já havia recebido esse tipo de proposta anteriormente

- Porque o cônjuge já tinha sido convidado anteriormente e negou o convite
- Porque outros colegas dele(a) foram transferidos
- Porque você acompanha notícias de tendências profissionais e sabe, que no cargo que o cônjuge ocupa, mudanças de cidade acontecem
- Outro

Se você respondeu “Outro”, escreva o motivo.

---

---

21. Caso aceitasse a mudança, você poderia participar da escolha da cidade para onde iriam mudar?
- Sim, poderia participar
  - Não, não poderia participar
  - Não sabe se poderia participar da escolha da cidade
22. Caso aceitasse a mudança, você teria a oportunidade de visitar a cidade antes da mudança?
- Sim, poderia visitar a cidade
  - Não, não poderia visitar a cidade
  - Não sabe se poderia visitar a cidade
23. Você recebeu (ou receberia), por parte da empresa que seu cônjuge trabalha, alguma orientação, sobre como seria a possível mudança?
- Sim, recebi                       Não recebi e não receberia
  - Sim, receberia                   Não sei se receberia
24. Se recebeu a orientação, como avalia a mesma?
- Contribuiu muito                       Contribuiu pouco
  - Contribuiu de forma mediana         Não contribuiu em nada
25. Na sua opinião, a empresa que seu cônjuge trabalha, mostrou-se preocupada com a família no possível processo de mudança?
- Sim                       Não
26. Se você respondeu que a empresa se mostrou preocupada com a família no possível processo de mudança, responda por que:
- Porque fez/faria orientações AO TELEFONE antes da possível mudança
  - Porque fez/faria orientações PRESENCIAIS antes da possível mudança
  - Porque disponibilizou/disponibilizaria uma pessoa para acompanhar a mudança
  - Porque disponibilizou/disponibilizaria que a família conhecesse o local antes da mudança
  - Outro

Se você respondeu “Outro”, escreva o motivo.

---

---

27. Quanto tempo faz que o convite à mudança (que foi negada) foi feito?

- Até 6 meses
- De 7 a 12 meses
- Mais que 12 meses

28. Após a sua decisão de não se mudar, como ficou a situação do seu cônjuge na empresa que fez o convite?

- Ele mudou sozinho
- Ele optou em não mudar de cidade e está no mesmo cargo que tinha antes do convite
- Ele optou em não mudar de cidade e está em um cargo superior ao que tinha antes do convite
- Ele optou em não mudar de cidade e está realizando atividades mais simples às que tinha antes do convite
- Ele foi movimentado para outra área na qual está satisfeito
- Ele foi movimentado para outra área na qual está satisfeito
- Ele foi desligado da empresa
- Ele teve que pedir desligamento da empresa
- Ele não foi contratado
- Ele não tinha vínculo com a empresa, continuou no emprego que estava
- Outra situação

Se você respondeu “Outra situação”, escreva-a.

---

---

29. Após a sua decisão de não se mudar, como ficou o comportamento do seu cônjuge em relação à família?

- Ele permaneceu o mesmo, não mudou o comportamento
- Ele mudou seu comportamento para melhor
- Ele mudou seu comportamento para pior
- Não sabe, não estão mais juntos
- Outro

Se você respondeu “Outro”, escreva o comportamento.

---

---

30. Você gostaria de comentar a questão anterior (questão 29)?

---

---

31. Caso o cônjuge tenha mudado de cidade sozinho, o que aconteceu com o casal?

- Estão casados e cada um está residindo em uma cidade
- Estão casados e você acabou mudando-se para a cidade onde o cônjuge estava residindo
- Estão casados e o cônjuge voltou para a cidade onde moravam

- Não estão mais juntos
- Outra configuração

Se você respondeu “Outra configuração”, escreva-a.

---

---

32. Caso o cônjuge tenha mudado de cidade sozinho, o que aconteceu com o(s) filhos, caso tenha?

- Mudou(aram) para a cidade onde está o cônjuge
- Permaneceu(ram) com você, na mesma cidade onde residiam
- Mudou(aram) com você, quando você mudou-se para a cidade que o cônjuge está
- Ficou(aram) onde residiam (com você), quando você mudou-se para a cidade que o cônjuge está
- Já não residia(m) com vocês quando o cônjuge mudou-se
- Outra configuração

Se você respondeu “Outra configuração”, escreva-a.

---

---

33. Você está satisfeito(a) com a decisão de não ter aceitado a mudança de cidade?

- Sim
- Não

34. Você se arrepende da decisão de não ter aceitado a mudança de cidade?

- Sim
- Não

35. Você estava trabalhando fora de casa, quando surgiu o convite para a mudança de cidade?

- Sim
- Não

36. Sua experiência profissional, quando surgiu o convite para a mudança de cidade, era em que área/profissão?

---

37. De que região do país você partiria, antes da mudança?

- Centro-Oeste (Distrito Federal, Goiás, Mato Grosso, Mato Grosso do Sul)
- Nordeste (Alagoas, Bahia, Ceará, Maranhão, Paraíba, Pernambuco, Piauí, Rio Grande do Norte, Sergipe)
- Norte (Acre, Amapá, Amazonas, Pará, Rondônia, Roraima, Tocantins)
- Sudeste (Espírito Santo, Minas Gerais, Rio de Janeiro, São Paulo)
- Sul (Paraná, Rio Grande do Sul, Santa Catarina)

38. Para que região do país você iria, se aceitasse a mudança?

- Centro-Oeste (Distrito Federal, Goiás, Mato Grosso, Mato Grosso do Sul)

Nordeste (Alagoas, Bahia, Ceará, Maranhão, Paraíba, Pernambuco, Piauí, Rio Grande do Norte, Sergipe)

Norte (Acre, Amapá, Amazonas, Pará, Rondônia, Roraima, Tocantins)

Sudeste (Espírito Santo, Minas Gerais, Rio de Janeiro, São Paulo)

Sul (Paraná, Rio Grande do Sul, Santa Catarina)

Permaneceria na mesma região

39. Existe algo que a empresa (que fez o convite) poderia ter realizado, que faria com que você aceitasse a mudança de cidade?

Sim             Não

40. Se você respondeu SIM na questão anterior (questão 40), poderia citar/explicar o que a empresa poderia ter feito?

---

---

41. Você considera que o processo de convite à mudança foi estressante para você e/ou família?

Sim             Não

42. Se você respondeu SIM na questão anterior, em que momento foi estressante?

Quando receberam o convite

Quando o cônjuge se mudou

Após a mudança do cônjuge

Todos os momentos acima

43. Você gostaria de escrever algum comentário, sugestão, que considera relevante para esta pesquisa?

---

---

---

---

### **ANEXO III - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO**

Prezado participante,

Você está sendo convidado a participar da pesquisa intitulada “A Participação do Cônjuge no Processo de Mobilidade de Executivos em Território Nacional”. A pesquisa tem como objetivo identificar como se dá a participação de cônjuges quando há o convite à transferência da família, em prol do trabalho dos seus parceiros. Além disso, também verificará as práticas de Gestão de Pessoas diante desta situação. Trata-se de uma pesquisa de mestrado, desenvolvida no programa de pós-graduação em Psicologia, da PUC-Campinas, sob orientação da Professora Dra. Tatiana de Cássia Nakano.

A pesquisa pressupõe a participação de cônjuges a partir de 18 anos, que concordem em participar, através da assinatura do termo de consentimento livre e esclarecido e deverá envolver tanto indivíduos que aceitaram a transferência do parceiro e mudaram de cidade quanto aqueles que não aceitaram a mudança.

A sua participação envolve a resposta a um questionário contendo perguntas acerca da sua experiência perante a possibilidade da mudança de cidade por conta da transferência do esposo(a). O instrumento poderá ser aplicado de forma individual ou coletiva, considerando sua disponibilidade, em local a ser combinado entre as partes, que seja de sua preferência. Tem uma duração média estimada de 15 minutos.

A atividade não envolve nenhum tipo de risco psicológico previsto. Entretanto, eles podem acontecer, relacionados a algum desconforto durante a participação ou dificuldade na resposta a algum item específico. Caso alguma dessas situações ocorra, a psicóloga aplicadora da atividade estará à disposição para oferecer um acolhimento psicológico sem custo para você, bem como poderá realizar o encaminhamento para atendimento especializado, caso necessário. Caso o processo de resposta seja acompanhado por fadiga, o participante poderá interromper a participação, podendo retomá-la ou não, posteriormente.

Sua participação é voluntária, não havendo nenhum tipo de custo ou pagamento pela sua participação. Você também é livre para retirar sua participação, caso deseje, durante ou após a atividade ter sido iniciada, sem que isso traga nenhum tipo de prejuízo ou penalização para você. Contudo quero lembrá-la que sua participação é muito importante para a execução da pesquisa.

Esclareço também que:

- em qualquer momento da pesquisa estarei à disposição para responder dúvidas sobre o estudo (por meio de um número de telefone e email disponibilizados ao final desse

documento)

- os resultados da pesquisa poderão ser divulgados sob a forma de publicações científicas em revistas ou congressos, porém, estão garantidos o sigilo e anonimato sobre sua identidade
- o material será guardado por 5 anos, sendo posteriormente, destruído

Este estudo foi aprovado pelo Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos da PUC – Campinas. Se você tiver dúvidas referentes à pesquisa, poderá entrar em contato para esclarecê-las, com a mestranda Cristina Bueno Maciel Massens pelo telefone (11) 97346-6974 ou email [cristinammassens@gmail.com](mailto:cristinammassens@gmail.com). Questões de ordem ética poderão ser esclarecidas pelo Comitê de Ética através do número (19) 3343-6777, ou pelo e-mail [comitedeetica@puc-campinas.edu.br](mailto:comitedeetica@puc-campinas.edu.br), ou ainda no endereço Rua Professor Dr. Eurycleides de Jesus Zerbini, 1516, Parque Rural, Fazenda Santa Candida, Campinas, SP, CEP 13087-571. Horário de funcionamento de segunda a sexta-feira, das 08:00 às 17:00.

Assim, caso concorde com a participação na referida pesquisa, peço que preencha e assine o presente termo, elaborado em duas vias de igual teor, devendo, uma delas, ser devolvida ao pesquisador e a outra, ficar em seu poder, para consulta posterior caso necessário.

Atenciosamente,  
Cristina Bueno Maciel Massens  
Pesquisadora Responsável  
Mestranda em Psicologia da PUC-Campinas  
Orientadora Profa. Dra. Tatiana Cássia Nakano

Eu, \_\_\_\_\_ declaro ter sido esclarecida(o) acerca dos objetivos e procedimentos da pesquisa intitulada “A Participação do Cônjuge no Processo de Mobilidade de Executivos em Território Nacional” e concordo em participar da mesma.

Data: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

---

Assinatura

## ANEXO IV – PARECER DO COMITÊ DE ÉTICA EM PESQUISA



### PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP

#### DADOS DO PROJETO DE PESQUISA

**Título da Pesquisa:** A PARTICIPAÇÃO DO CÔNJUGE NO PROCESSO DE MOBILIDADE DE EXECUTIVOS EM TERRITÓRIO NACIONAL

**Pesquisador:** Cristina Bueno Maciel Massens

**Área Temática:**

**Versão:** 2

**CAAE:** 26270719.2.0000.5481

**Instituição Proponente:** Pontifícia Universidade Católica de Campinas - PUC/ CAMPINAS

**Patrocinador Principal:** Financiamento Próprio

#### DADOS DO PARECER

**Número do Parecer:** 3.811.960

#### Apresentação do Projeto:

Considerando-se que, nos dias atuais, as empresas e as pessoas têm maior facilidade para o deslocamento, torna-se inevitável um novo entendimento e compreensão acerca da carreira e da inserção no mercado de trabalho, pensando-se na questão e na possibilidade da mobilidade profissional. O foco principal envolve o fato das empresas necessitarem que seus colaboradores se desloquem, refletindo no papel do cônjuge do colaborador que irá desempenhar função fundamental na família, com relação deslocam-se com toda família. O cônjuge deste colaborador tem um papel fundamental na adaptação de toda família no que diz respeito, à moradia, aos filhos etc. É nesse sentido que o projeto ganha importância porque pretende ser uma fonte de pesquisa para avaliar a situação dos cônjuges que acompanham os colaboradores das empresas

#### Objetivo da Pesquisa:

**Objetivo Primário:** Estudar a percepção de cônjuges que vivenciaram a mobilidade dentro do Brasil, em prol do trabalho do(a) esposo(a), no que tange a: fatores que levaram à adaptação e não adaptação e não aceitação da mobilidade. **Objetivo Secundário:** • Identificar os principais fatores que levam à adaptação, não adaptação ou ainda não aceite de mudança devido a mobilidade profissional do parceiro, segundo a percepção dos cônjuges. • Conhecer as práticas atuais de Gestão de Pessoas diante da mobilidade profissional de seus colaboradores. • Propor ações no processo de seleção dos profissionais que

**Endereço:** Rua Professor Doutor Euryclides de Jesus Zerbini, 1516  
**Bairro:** Parque Rural Fazenda Santa Cândida **CEP:** 13.087-571  
**UF:** SP **Município:** CAMPINAS  
**Telefone:** (19)3343-6777 **Fax:** (19)3343-6777 **E-mail:** comitedeetica@puc-campinas.edu.br





Continuação do Parecer: 3.811.960

passarão por processo de mobilidade profissional, visando-se um impacto positivo na adaptação familiar.

**Avaliação dos Riscos e Benefícios:**

Critérios de inclusão constam do trabalho, quais sejam, conforme os três grupos fixados pela pesquisadora, o critério de inclusão seguirá conforme os requisitos elencados; Serão divididos em 3 grupos os cônjuges, conforme o tempo (mais ou menos de 12) que levaram para acompanhar ou não o cônjuge. Quanto aos critérios de exclusão estão definidos, quais sejam, que não se enquadre no perfil dos grupos, conforme especificado no trabalho. Os riscos foram apontados pela pesquisadora como mínimos. Mas, se advier algum comprometimento, a própria pesquisadora que é psicóloga dará o atendimento necessário; e, se acaso ocorrer algum desconforto no prosseguimento da pesquisa, a participante poderá desistir e não mais retornar.

**Comentários e Considerações sobre a Pesquisa:**

1. As participantes selecionadas a partir da própria rede de contatos da pesquisadora. Mas a pesquisadora solicitará novas indicações de possíveis participantes. Tal método, segundo ela, é chamado, na literatura científica, de bola de neve. 2. Quanto ao local ela descreve que será iluminado e adequado, mas não especifica onde será. Descreve também que os dados serão armazenados por 5 anos e depois, destruídos; 3. os encontros poderão ser conjunta ou separadamente, conforme a disponibilidade (5 membros por cada grupo). São três grupos

**Considerações sobre os Termos de apresentação obrigatória:**

Não há óbices nos termos, haja vista que estão claros os propósitos da pesquisa

**Recomendações:**

não há.

**Conclusões ou Pendências e Lista de Inadequações:**

Após atendimento das pendências apontadas no parecer anterior do CEP, consideramos a pesquisa aprovada.

**Considerações Finais a critério do CEP:**

Dessa forma, e considerando a Resolução CNS nº. 466/12, Resolução CNS nº 510/16, Norma Operacional 001/13 e outras Resoluções vigentes, e, ainda que a documentação apresentada atende ao solicitado, emitiu-se o parecer para o presente projeto: Aprovado.

Conforme a Resolução CNS nº. 466/12, Resolução CNS nº 510/16, Norma Operacional 001/13 e

**Endereço:** Rua Professor Doutor Euryclides de Jesus Zerbini, 1516  
**Bairro:** Parque Rural Fazenda Santa Cândida **CEP:** 13.087-571  
**UF:** SP **Município:** CAMPINAS  
**Telefone:** (19)3343-6777 **Fax:** (19)3343-6777 **E-mail:** comitedeetica@puc-campinas.edu.br

Continuação do Parecer: 3.811.960

outras Resoluções vigentes, é atribuição do CEP "acompanhar o desenvolvimento dos projetos, por meio de relatórios semestrais dos pesquisadores e de outras estratégias de monitoramento, de acordo com o risco inerente à pesquisa". Por isso o/a pesquisador/a responsável deverá encaminhar para o CEP PUC-Campinas os Relatórios Parciais a cada seis meses e o Relatório Final de seu projeto, até 30 dias após o seu término.

**Este parecer foi elaborado baseado nos documentos abaixo relacionados:**

Tipo Documento	Arquivo	Postagem	Autor	Situação
Informações Básicas do Projeto	PB_INFORMAÇÕES_BÁSICAS_DO_PROJETO_1327425.pdf	16/01/2020 16:48:53		Aceito
Cronograma	Novo_cronograma.pdf	16/01/2020 14:49:02	Cristina Bueno Maciel Massens	Aceito
Projeto Detalhado / Brochura Investigador	A_Participacao_do_Conjuge_no_Processo_de_Mobilidade.pdf	16/01/2020 14:40:52	Cristina Bueno Maciel Massens	Aceito
Outros	Carta_Resposta_CEP_Assinada.pdf	16/01/2020 14:36:06	Cristina Bueno Maciel Massens	Aceito
TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência	Termo_de_Consentimento_Livre_e_Escarecido_CristinaMassens.pdf	13/11/2019 13:40:31	Cristina Bueno Maciel Massens	Aceito
Orçamento	Declaracao_de_Custos_CristinaMassens.pdf	13/11/2019 13:40:03	Cristina Bueno Maciel Massens	Aceito
Declaração de Instituição e Infraestrutura	Declaracao_de_Infraestrutura_CristinaMassens.pdf	13/11/2019 13:39:40	Cristina Bueno Maciel Massens	Aceito
Folha de Rosto	Folha_de_Rosto_Cristina_Massens.pdf	13/11/2019 13:28:58	Cristina Bueno Maciel Massens	Aceito

**Situação do Parecer:**

Aprovado

**Necessita Apreciação da CONEP:**

Não

**Endereço:** Rua Professor Doutor Euryclides de Jesus Zerbini, 1516  
**Bairro:** Parque Rural Fazenda Santa Cândida **CEP:** 13.087-571  
**UF:** SP **Município:** CAMPINAS  
**Telefone:** (19)3343-6777 **Fax:** (19)3343-6777 **E-mail:** comitedeetica@puc-campinas.edu.br



Continuação do Parecer: 3.811.960

CAMPINAS, 27 de Janeiro de 2020

---

**Assinado por:**  
**Mário Edvin GreTERS**  
**(Coordenador(a))**

**Endereço:** Rua Professor Doutor Eurycides de Jesus Zerbini, 1516  
**Bairro:** Parque Rural Fazenda Santa Cândida      **CEP:** 13.087-571  
**UF:** SP      **Município:** CAMPINAS  
**Telefone:** (19)3343-6777      **Fax:** (19)3343-6777      **E-mail:** comitedeetica@puc-campinas.edu.br

Página 04 de 04