

**FUNDAÇÃO INSTITUTO CAPIXABA DE PESQUISAS EM
CONTABILIDADE, ECONOMIA E FINANÇAS – FUCAPE**

LEANDRO VIEIRA MARTINELLI

**ADMINISTRANDO AS FRONTEIRAS ENTRE TRABALHO E LAR: uma
análise à luz da cultura brasileira**

**VITÓRIA
2014**

LEANDRO VIEIRA MARTINELLI

**ADMINISTRANDO AS FRONTEIRAS ENTRE TRABALHO E LAR: uma
análise à luz da cultura brasileira**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração, da Fundação Instituto Capixaba de Pesquisa em Contabilidade, Economia e Finanças (FUCAPE), como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Bruno Félix Von Borell de Araújo

**VITÓRIA
2014**

LEANDRO VIEIRA MARTINELLI

**ADMINISTRANDO AS FRONTEIRAS ENTRE TRABALHO E LAR: uma
análise à luz da cultura brasileira**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração, da Fundação Instituto Capixaba de Pesquisa em Contabilidade, Economia e Finanças (FUCAPE), como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração.

Aprovada em 27 de novembro de 2014

COMISSÃO EXAMINADORA

Prof. Dr. BRUNO FELIX VON BORELL DE ARAUJO
Fundação Instituto Capixaba de Pesquisas em
Contabilidade, Economia e Finanças (FUCAPE)
Orientador

Prof. Dr. EMERSON WAGNER MAINARDES
Fundação Instituto Capixaba de Pesquisas em
Contabilidade, Economia e Finanças (FUCAPE)

Prof. Dr. VALCEMIRO NOSSA
Fundação Instituto Capixaba de Pesquisas em
Contabilidade, Economia e Finanças (FUCAPE)

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, por me fortalecer para alcançar mais uma vitória em minha vida.

À minha amada esposa, Wal, por sempre me dar forças e apoiar minhas escolhas de forma inspiradora.

Aos meus filhos, que, mesmo sem entenderem, tiveram momentos de ausência do pai.

Ao meu professor Bruno Félix Von Borell de Araujo, por me apoiar e ajudar nesta etapa difícil de minha vida.

Ao meu amigo Braulio Oliveira dos Santos Fo, por ter-me conduzido a iniciar um mestrado.

Aos meus colegas de turma, pelos momentos ímpares que tivemos nesta caminhada.

Muito obrigado.

“Mais em todas as coisas somos mais do que vencedores por aquele que nos amou.”

(Romanos 8:37)

RESUMO

Este estudo tem como objetivo compreender, à luz da cultura brasileira, de que forma gestores de instituições financeiras buscam encontrar o equilíbrio entre os domínios trabalho e lar. Como amostra, recorreu-se a gerentes gerais de instituições financeiras privadas, e tal escolha é justificada devido à alta exigência imposta pelo mercado financeiro e pela forma como esses profissionais lidam com as demandas do lar que surgem neste momento. Procedeu-se a uma pesquisa qualitativa adaptada do modelo de Kreiner, Hollensbe e Sheep (2009) para realizar entrevistas em profundidade e análise de conteúdo com gerentes na Grande Vitória–ES. Ocorreram entrevistas com 21 profissionais e foram percebidas onze táticas de manejo de fronteiras que se adaptam ao modelo de dimensões (comportamental, temporais, físicas e comunicativas) sugerido por Kreiner et al. (2009). Depois de ter identificado as táticas de manejo de fronteiras que emergiram dos dados, procedeu-se à análise dos possíveis traços culturais brasileiros que se manifestam nessas táticas. Os dados revelam que a forma de gerenciar as fronteiras entre trabalho e lar ocorre por elementos culturais e, no caso brasileiro, a dificuldade parece residir principalmente quando se adota uma postura mais integradora, em face de a integração não ser o padrão mais recorrente no que se refere à cultura brasileira de integração entre o privado e o público.

Palavras-chave: Equilíbrio trabalho-lar. Táticas de negociação de fronteiras. Cultura brasileira.

ABSTRACT

This assignment has the major goal to make, through the Brazilian culture, the way Brazilian professionals seek the balance between work and home. For instance, we have been helped by private financial managers, who have always been highly demanded in their areas, on the labor and financial market, and how they can cope with all of the demands currently imposed on them by their homes. This survey has been carried out through Kreiner, Hollensbe and Sheep's (2009) adapted model qualified research to have polls among managers and assess their contents in Grande Vitória – ES. 21 polls have been conducted, and eleven tactics of managing frontiers have been realized, those of which can adapt themselves to the model of dimensions (behavioral, time, physical and communicative), suggested by Kreiner et al. (2009). After having spotted the tactics of managing frontiers that appeared in the data, an assessment of likely Brazilian features, which are present in those tactics, show us the way of managing the boundaries between work and home, which are influenced by cultural aspects, and in the Brazilian example, the main difficulty is adopt a more integrated posture, due to the fact that the integration is not the most used feature/standard concerning the Brazilian culture of integration between the private and public fields.

Keywords: Work-home balance. Boundary work tactics. Brazilian culture.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: um modelo de negociação de fronteiras trabalho-lar.	16
Figura 2: estilo brasileiro de trabalhar – Fragmento 1.....	23
Figura 3: estilo brasileiro de trabalhar – Fragmento 2.....	25
Figura 4: estilo brasileiro de trabalhar – Fragmento 3.....	27
Figura 5: estilo brasileiro de trabalhar – Fragmento 4.....	28
Figura 6: visão integrada do modelo proposto-sistema de ação cultural brasileiro. ...	29

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	10
2 REFERENCIAL TEÓRICO	13
2.1 TEORIA DAS FRONTEIRAS	13
2.2 TÁTICAS DE MANEJOS DE FRONTEIRAS	14
2.3 CULTURA BRASILEIRA	20
2.3.1 Concentração de poder	21
2.3.2 Personalismo	22
2.3.3 Paternalismo	23
2.3.4 Postura de espectador	24
2.3.5 Formalismo	24
2.3.6 Evitar conflito	26
2.3.7 Flexibilidade	26
2.3.8 Lealdade pessoal	27
2.3.9 Impunidade	28
3 METODOLOGIA	32
4 RESULTADOS E DISCUSSÃO	35
4.1 DIMENSÃO COMPORTAMENTAL	40
4.1.1 Usando tecnologia	40
4.1.2 Priorizando assuntos urgentes	41
4.1.3 Evitando violações mentais de fronteiras	42
4.2 DIMENSÃO TEMPORAL	44
4.2.1 Aproveitando melhor o tempo com a família	44
4.2.2 Controlando o tempo de trabalho	45
4.2.3 Flexibilizando os horários	46
4.2.4 Desenvolvendo uma atividade de ruptura entre domínios	47
4.3 DIMENSÃO FÍSICA	48
4.3.1 Variando o ambiente de interação	49
4.3.2 Morando longe do trabalho	49
4.3.3 Reduzindo distâncias entre compromissos	50
4.4 DIMENSÃO COMUNICATIVA	51
4.4.1 Negociando fronteiras com violadores	51

4.5 TÁTICAS DE MANEJO DE FRONTEIRAS E TRAÇOS CULTURAIS BRASILEIROS	52
4.5.1 Táticas com influência da cultura brasileira	53
4.5.1.1 Usando tecnologia.....	54
4.5.1.2 Priorizando assuntos urgentes	55
4.5.1.3 Flexibilizando horários.....	55
4.5.1.4 Negociando fronteiras com violadores	56
4.5.2 Táticas sem influência da cultura brasileira	56
4.5.2.1 Evitando violações mentais de fronteira	57
4.5.2.2 Aproveitando melhor o tempo com a família	58
4.5.2.3 Controlando o tempo de trabalho	58
4.5.2.4 Reduzindo distâncias entre compromissos	59
4.5.2.5 Desenvolvendo atividades de transição	59
4.5.2.6 Variando o ambiente de interação.....	60
4.5.2.7 Morando longe do trabalho.....	60
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	63
REFERÊNCIAS.....	66
ANEXO A – QUESTÕES DE PESQUISA.....	70

Capítulo 1

1 INTRODUÇÃO

Um dos desafios mais comuns enfrentados por profissionais no mundo atual refere-se à busca pelo equilíbrio entre a vida pessoal e a profissional. O crescimento do acesso a novas tecnologias (*iPhone, iPad, laptops, WiFi e Wireless*), bem como as fusões, aquisições e integração de empresas de diferentes regiões do planeta, que, por sua vez, funcionam em diferentes horários do dia, tem demandado dos profissionais uma disponibilidade para atividades profissionais que ultrapassam o horário formal de trabalho habitual (KOSSEK; LAUTSCH, 2012). Ao mesmo tempo, reconfigurações dos papéis de homens e mulheres na família têm também demandado que assuntos pessoais sejam resolvidos durante o horário formal de trabalho (GRADY; McCARTHY, 2008). Em conjunto, esses fatores criam um cenário de potenciais conflitos entre família e trabalho.

Nesse cenário, o domínio do trabalho e do lar não é mais considerado como locais delimitados fisicamente (KREINER et al., 2009). Da mesma maneira que assuntos pessoais adentram na esfera profissional, diversas horas que tradicionalmente seriam dedicadas a atividades familiares acabam sendo dedicadas a atividades laborais. Diante dessa situação de permeabilidade entre os domínios de lar e trabalho, faz-se necessário entender como os profissionais contemporâneos lidam com as demandas dessas duas esferas.

Alguns estudos têm tratado desse tema. Por exemplo, Nippert-Eng (1996) realizou uma pesquisa com cientistas e identificou a maneira como esses profissionais criam e mantêm barreiras simbólicas entre lar e trabalho. Kreiner et al. (2009), recentemente em seu estudo com padres episcopais, descrevem táticas do

cotidiano usadas por esses trabalhadores para negociar as fronteiras entre ambas as esferas da vida. Já Araújo et al. (2012) exploram as táticas que mulheres expatriadas utilizaram para superar esse mesmo desafio.

Apesar da inegável contribuição desses artigos para a literatura sobre o equilíbrio entre trabalho e lar, nota-se que, a despeito de essas táticas de negociação das fronteiras entre os dois domínios citados aparentemente serem influenciadas pelo contexto cultural em que as relações familiares e profissionais são desenvolvidas, não foi encontrado até o momento estudo que tivesse explorado a influência desse contexto nos tipos de táticas utilizadas. A cultura brasileira, caracterizada por traços culturais que valorizam a flexibilidade, o paternalismo, a lealdade pessoal e o formalismo (PRATES; BARROS, 1997), parece ser especialmente interessante para o estudo do referido fenômeno, uma vez que propicia a existência de ambientes de trabalho e interação familiar razoavelmente integrados e com papéis pouco definidos (FREYRE, 1998). Desse modo, neste estudo propõe-se responder à seguinte questão de pesquisa: como a cultura brasileira influencia a forma como profissionais negociam as fronteiras entre lar e trabalho? Sendo assim, o objetivo do estudo é compreender, à luz da cultura brasileira, de que forma profissionais brasileiros buscam encontrar o equilíbrio entre trabalho e lar. Para tal fim, foram definidos os seguintes objetivos específicos: a) investigar como profissionais negociam as fronteiras entre lar e trabalho; e b) analisar as táticas utilizadas para equilibrar as demandas de trabalho e lar à luz da cultura brasileira.

O estudo mostra-se relevante para a literatura em Gestão de Pessoas porque possibilita avanços aos estudos previamente realizados sobre o tema, ao inserir a discussão sobre táticas de negociação de fronteiras entre lar e trabalho sob o

aspecto da cultura nacional. A gestão das fronteiras entre lar e trabalho tem sido crescente por parte de indivíduos e organizações e faz-se necessário compreender melhor as especificidades desse fenômeno no contexto da cultura brasileira. Em termos práticos, espera-se que o estudo ofereça melhor compreensão a respeito de como profissionais brasileiros lidam com os conflitos entre vida e trabalho, o que pode ser útil tanto para organizações quanto para indivíduos, e que empresas reduzam problemas relacionados à baixa produtividade, a atrasos e faltas no trabalho e rotatividade, ao promoverem o equilíbrio trabalho/lar (MAERTZ; BOYAR, 2011). Quanto aos indivíduos, espera-se que eles se beneficiem da aplicação prática de tais estratégias de ação e que esta tenha consequências diretas na saúde mental e física do empregado, nas suas relações familiares e no prazer vivenciado no trabalho.

O estudo encontra-se organizado da seguinte forma: inicialmente, realiza-se uma revisão da literatura sobre o equilíbrio trabalho/vida sob o aspecto da teoria das fronteiras e sobre a cultura brasileira; em seguida, apresentam-se a metodologia empregada no estudo e os resultados encontrados na visita ao campo; por fim, tais resultados são discutidos ante a literatura sobre o tema e apresentam-se as limitações do estudo e sugestões para futuras pesquisas e gestores.

Capítulo 2

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Esta pesquisa tem por objetivo identificar as táticas de manejos de fronteiras utilizadas por profissionais brasileiros e compreender de que forma determinados traços culturais brasileiros se manifestam em tais táticas. A seguir, realiza-se uma revisão da literatura a fim de conferir suporte teórico ao estudo.

2.1 TEORIA DAS FRONTEIRAS

Teoria das fronteiras evidencia o aspecto como os indivíduos criam, mantêm ou mudam o ambiente em torno delas, ou seja, determina a análise das formas e modos, nos quais os indivíduos administram os limites que designam as fronteiras entre dois domínios quaisquer com a finalidade de demarcá-los (ASHFORTH; KREINER; FUGATE, 2000); no caso desta pesquisa, deteve-se nos domínios trabalho e lar.

De acordo com Ashforth et al. (2000), a teoria das fronteiras tem sido verificada em diversas áreas, tais como arte, arquitetura, psicologia, antropologia, ciências políticas e teoria da organização. Tais aplicações têm permitido com sucesso responder a uma variedade de questionamentos nas pesquisas, incluindo os que lidam com transições de função (ASHFORTH et al., 2000).

As fronteiras podem ser edificadas ao longo de uma premissa de “delicada” (fraco) a “sólida” (forte). As fronteiras “delicadas” são “permeáveis” (abertas a influências) e “integradoras” (inclinadas a aglomerar-se aos aspectos de categoria), contudo as fronteiras “sólidas” são “impermeáveis” (fechadas à influência) e

“segmentadoras” (voltadas a dividir os aspectos de categoria) (ASHFORTH et al., 2000; HARTMANN, 1991).

2.2 TÁTICAS DE MANEJOS DE FRONTEIRAS

O termo “Negociação de fronteira” (*boundary work*) foi determinado por Nippert-Eng (1996) para estabelecer como as pessoas se esforçam para definir o ponto que separa a vida pessoal da profissional. O equilíbrio entre elas é um estado que muitos indivíduos buscam, mas poucos encontram (KREINER; HOLLENSBE; SHEEP, 2006).

Nippert-Eng (1996) descreve a falta de harmonia entre os domínios das duas vidas, e, em razão dessa desarmonia, os indivíduos devem criar formas para gerenciar um limite que determine a margem ou a forma mais prudente de tornar estável um ponto fronteiro entre a vida pessoal e a profissional. Conta ainda que indivíduos realocam essa fronteira ora mais para a vida no trabalho, ora mais para a vida pessoal, conforme necessidade, determinando assim o limite fronteiro aceitável que crie uma convivência pacífica entre esses dois domínios.

Ela também comentou algumas condutas comportamentais de como os indivíduos conciliam a vida pessoal com a profissional. O estudo realizado por Nippert-Eng (1996) demonstra a maneira pela qual os indivíduos utilizam práticas diárias e, em alguns casos, com conduta comportamental diferente. Ela descreve que indivíduos utilizam conduta comportamental ora com perfil de “segmentação”, ora com perfil de “integração”. Indivíduo que utiliza o perfil segmentador tem preferência em manter separadas as coisas do domínio do lar em relação ao do trabalho.

Em contrapartida, ela determina como “integração” a prática adotada por indivíduos de convidar seus colegas de trabalho para uma reunião familiar (chamar, por exemplo, amigos da empresa para um jantar em casa).

Uma das principais dificuldades que os indivíduos enfrentam é o fato de administrar os conflitos oriundos do compromisso com relação ao gerenciamento do trabalho (por exemplo: trabalhos que extrapolam o horário de expediente, como o fato de um colega de trabalho entrar em contato fora do horário, devido a problemas profissionais) com os conflitos oriundos do meio familiar (por exemplo: atenção aos filhos na sua formação psicossocial e outras atividades do lar) (KOSSEK; LAUTSCH, 2012; EDWARDS; ROTHBARD, 2000).

Nesse mesmo segmento de estudo, Kreiner et al. (2009), apoiados na pesquisa de Nippert-Eng (1996) e McDermid (2005), além de buscarem entender a relação entre os domínios trabalho e lar e a maneira como ocorre tal processo, criaram as “táticas de negociação de fronteiras” (*boundary work tactics*). A Figura 1 expõe a Teoria das Táticas de Negociação de Fronteiras com base na explanação dos conceitos e na relação entre eles.

De acordo com essa teoria, os indivíduos e o ambiente onde estão relacionados tendem a apresentar certos tipos de preferências com relação aos tipos de fronteiras entre o domínio trabalho e lar (ROTHBARD et al., 2005). Em alguns momentos, os indivíduos têm preferências similares às do ambiente (membros da família e parceiros de trabalho) e, em certos momentos, tais preferências são contrárias ao ambiente e vice-versa. Kreiner et al. (2009) chamaram esses acontecimentos por “(in) congruência de fronteiras entre domínio trabalho-lar”, em que tais ocorrências podem ser manifestadas por meio do relacionamento com

membros da família, superiores, subordinados, clientes ou com demandas do cargo em si.

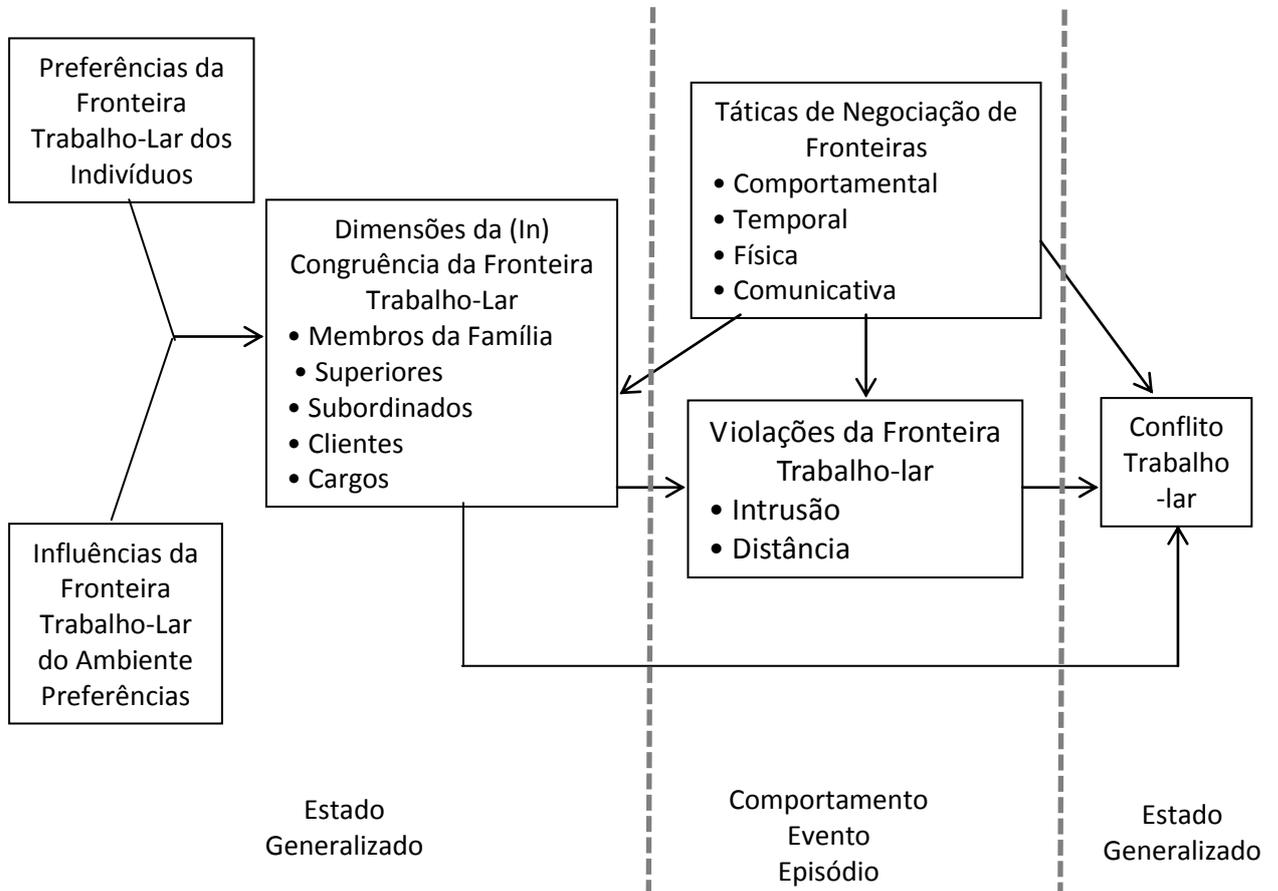


Figura 1: Um modelo de negociação de fronteiras trabalho-lar.
Fonte: Kreiner et al. (2009).

As (in)congruências, originadas das preferências, que o indivíduo e o ambiente em que estão relacionados possuem no tocante aos tipos de fronteiras, geram as “violações de fronteiras entre os domínios trabalho e lar”, que são manifestadas de duas formas: quando o indivíduo apresenta uma predisposição por segmentação, ou seja, o indivíduo é mais intolerante às violações de outros indivíduos por intrusão; e quando o indivíduo apresenta uma tendência por maior integração e se confronta com situações mais regulares de violações por distância. Desse modo, a combinação de preferências que o indivíduo tem e as influências do

meio onde ele está inserido criam o estado de congruência ou incongruência da fronteira entre o domínio trabalho e lar.

Kreiner et al. (2009) dão a entender que as dimensões dessa (in)congruência são os níveis de bem-estar que o indivíduo procura, de acordo com a segmentação ou integração, conforme preferência do indivíduo, e o que o ambiente propicia mediante o relacionamento com outros indivíduos ou grupos.

Como informado anteriormente, Kreiner et al. (2009) propõem cinco dimensões de (in)congruência: membros da família, superiores, subordinados, clientes e o cargo em si.

A primeira se refere ao grau de anuência dos limites de fronteiras estabelecido pelo indivíduo com as escolhas feitas pelos limites de fronteiras dos membros da família (exemplo: pais, esposa, filhos), e seu nível de congruência ou incongruência é estabelecido conforme a importância da relação com os membros da família. A segunda, por sua vez, refere-se ao grau de congruência entre as escolhas do limite de fronteiras do indivíduo com os limites determinados por seu superior. Já a terceira é definida pelo grau de preferência dos limites de fronteira do indivíduo com o grau de preferência de fronteira desejado pelo subordinado. Semelhantemente, a quarta corresponde ao estado de preferência do limite de fronteira que o indivíduo tem em relação ao esperado pelo cliente, enquanto a quinta está associada à ocupação que o indivíduo exerce no meio, ou seja, quanto o indivíduo suporta de pressões oriundas de algumas exigências advindas da ocupação dele e quanto estas estão alinhadas com suas preferências de limites de fronteiras. Essas (in)congruências e preferências tendem a ser estados relativamente estáveis para indivíduos e grupos sociais. No modelo de negociação

de fronteiras entre os domínios trabalho e lar, conforme mostrou a Figura 1, dizemos que há um estado generalizado nos fenômenos descritos.

O relacionamento do indivíduo com o ambiente gera situações de (in)congruência da fronteira entre trabalho e lar e, por consequência, em alguns casos, conflitos. Conforme essas (in)congruências, Kreiner et al. (2009) sugerem que esses conflitos oriundos dos domínios trabalho e lar podem surgir em virtude de violação tanto por intrusão quanto por distância.

A violação por intrusão é assinalada quando o indivíduo deseja maior segmentação entre os domínios trabalho e lar e quando o ambiente (lar ou pessoas relacionadas ao trabalho) busca maior integração entre os domínios. Por outro lado, a violação por distância acontece quando o indivíduo almeja maior integração entre os domínios trabalho e lar e quando o ambiente em que estão inseridos deseja maior segmentação: uma esposa, por exemplo, para não incomodar o marido no seu ambiente de trabalho, não lhe avisa que o filho está com um problema grave. Mas o marido desejaria que esse acontecimento fosse informado, pois prefere integrar o ambiente de trabalho com o lar, e o fato de a esposa não avisar gera uma violação por distância.

O modelo de negociação de fronteiras entre os domínios trabalho e lar, sugerido por Kreiner et al. (2009), relata o poder que as questões ambientais, em que o indivíduo está inserido (por exemplo, ambiente de trabalho, amigos, familiares), têm em influenciar as preferências individuais, ora por segmentação, ora por integração entre os domínios, criando assim dimensões de (in)congruência de fronteira trabalho e lar.

Também a incongruência entre os domínios trabalho e lar tende a levar o indivíduo a eventos específicos de violação dessas fronteiras. Quando tal violação

se torna constante, pode gerar conflitos entre os domínios trabalho e lar.

Poweel e Greenhaus (2010) relatam que os indivíduos podem minimizar as incongruências de fronteiras, as violações causadas pela influência do meio e o conflito entre os domínios trabalho e lar, utilizando táticas de negociação de fronteiras.

Em estudo recente, verificou-se que os indivíduos usam táticas de manejo de fronteiras para buscar o equilíbrio entre a vida no trabalho e a vida no lar (KREINER et al., 2009).

O estudo de Kreiner et al. (2009) documenta que os indivíduos tornam públicas várias fronteiras táticas de trabalho em virtude da falta de compatibilidade (o que chamam de “incongruência”). Elas causam os conflitos entre a vida profissional e a pessoal e são classificadas como táticas nas dimensões de comportamento, temporal, física e comunicação, usadas pelos indivíduos com a finalidade de renegociar as exigências entre os desafios dos conflitos oriundos da vida pessoal com a vida profissional. Esses desafios causam uma relação constante de troca, fazendo que os indivíduos usem táticas para manusear a fronteira entre a vida no lar e a vida no trabalho, com o intuito de minimizar ou diminuir os desafios presentes no dia a dia.

As táticas classificadas na dimensão comportamental, oriundas do estudo de Kreiner et al. (2009), utilizam-se de meios sociais (recurso de outras pessoas e tecnológico) de forma consciente e estratégica, para realocar uma fronteira ou até mesmo determinar o que deve ser feito naquele momento, conforme a necessidade do indivíduo. As táticas inseridas na dimensão temporal se refletem na maneira como o indivíduo controla o tempo de trabalho, ou seja, quando não há nada urgente ou importante para ser feito, poderá assim usar o tempo para dar atenção à família

ou encontrar um tempo para descansar. As táticas da dimensão física refletem nos limites físicos utilizados pelos indivíduos para separar ou limitar o ambiente de trabalho e sua casa; é possível tanto aumentar o espaço entre lar e trabalho quanto diminuir, melhorando assim a integração entre as partes, e isso vai depender da necessidade que cada indivíduo possui. Por sua vez, as táticas da dimensão de comunicação são utilizadas pelos indivíduos com intuito de criar uma comunicação estabelecendo os limites fronteiriços entre o lar e o trabalho: a forma certa de criar uma comunicação que leve as pessoas a entender e respeitar a privacidade do indivíduo.

2.3 CULTURA BRASILEIRA

A cultura se refere aos hábitos e comportamentos de um grupo ou sociedade. Os antropólogos utilizam o termo “cultura” para se referirem aos hábitos e comportamentos, aos rituais que aconteceram durante a história de determinado grupo ou sociedade. Também tem sido usada por pesquisadores para entenderem o comportamento dos indivíduos e o modo como eles lidam com aspectos tais qual a subordinação (SCHEIN, 2009).

Cultura são os costumes e comportamentos que um indivíduo, grupo de pessoas ou até mesmo uma sociedade exercem (SCHEIN, 2009). Refere-se àquilo que é compartilhado e aceito como verdadeiro (o conhecimento, as crenças, a lei, a arte, os costumes, a moral), ou seja, as suposições básicas que assumimos e nos permitem fazer parte de determinado grupo e adotar tais hábitos e aptidões como rituais cotidianos (SCHEIN, 2009), isto é, características comuns presentes nos indivíduos, ou na maioria deles, nada mais que pressupostos básicos utilizados por pessoa para que se identifique em determinado grupo (FREITAS, 1997).

Prates e Barros (1997) realizaram uma pesquisa em que relatam alguns traços culturais brasileiros que podem apresentar-se com maior ou menor proporção. Esses traços culturais abordam padrões impessoais em que começam a imperar os processos tratados no âmbito familiar e, da mesma forma, os padrões pessoais que sobrevivem aos padrões formais. Tais traços encontrados nas empresas podem ajudar no processo de análise organizacional, ou seja, mais do que a estrutura cultural, será fundamentalmente seu processo de funcionamento que definirá o sistema de ação cultural brasileiro (PRATES; BARROS, 1997:57). Esses autores, apoiados em uma revisão extensa da literatura sobre cultura brasileira (RIGGS, 1964; BARBOSA, 1992; FREYRE, 1963; HOLANDA, 1975; HOLANDA, 1996; DaMATTA, 1983; DIAS, 1985; FERNANDES, 1979; WERBER, 1974), expõem quatro traços culturais comuns com base em interseções entre os subsistemas – concentração de poder, personalismo, postura de espectador e evitar conflito –, os quais estão interligados por traços culturais que têm a incumbência de não permitir rompimento do sistema como um todo: o paternalismo, lealdade de pessoas, formalismo e flexibilidade.

2.3.1 Concentração de poder

Concentração de poder é uma característica cultural em que o líder, no contexto cultural, se prevalece de forma impetuosa para se valer de sua vontade numa relação de hierarquia e subordinação entre líder e liderados.

A sociedade brasileira tem-se permitido adotar a concentração de poder como forma autoritária utilizada pelo cidadão, que entende ter direitos especiais em relação a outrem, ou seja, não sujeito a uma norma de característica geral para os membros de uma sociedade comum. Essa forma está distante do modelo americano

em que se relata a igualdade em termos de código cultural. No Brasil, as expressões – “manda quem pode, obedece quem tem juízo” ou “você sabe com quem está falando?” – são ditos que revelam que, quanto mais poder o indivíduo tem em relação a outrem, maior o sentimento de autoridade e impunidade na cultura brasileira (PRATES; BARROS, 1997).

2.3.2 Personalismo

Personalismo é um traço cultural revelador de uma mistura da relação profissional, economicamente falando, com relações de amizade. O brasileiro tem em seu chefe (“patrão”) um indivíduo que promove um aspecto de segurança, estabelecendo, assim, laços afetivos (FREITAS, 1997). Os relacionamentos pessoais são usados pelos brasileiros com intuito de resolver problemas. Os interesses individuais são mais explícitos que os coletivos, haja vista a confiança distribuída pelos brasileiros a sua rede de relacionamento, a membros da família, a amigos, os quais podem resolver problemas ou conceder algo mais, além dos direitos comuns do indivíduo (MASSUKADO-NAKATANI; MUSSI; PEDROSO, 2009).

No Brasil, diferentemente da comunidade norte-americana, não existe uma homogeneidade na comunidade, em que todos são considerados iguais para resolver suas necessidades perante o sistema ao qual o fato está atribuído. Diferentemente, no Brasil, o indivíduo isolado dos relacionamentos é tido como uma pessoa negativa, marginalizada, comparada a outros indivíduos da comunidade (PRATES; BARROS, 1997). O personalismo é visto como um meio de galgar posições na sociedade brasileira, caracterizada pela concentração de poder, conforme explicado no tópico anterior.

2.3.3 Paternalismo

Paternalismo é um traço cultural por meio do qual o líder realiza suas vontades, sua opinião e cabe ao restante do grupo apenas solicitar algo e obedecer aos anseios do líder; caso contrário, a desobediência pode acarretar exclusão do grupo.

Esse traço cultural é encontrado na sociedade brasileira, em que o patriarca estabelece as diretrizes de subordinação dos indivíduos. Essa característica advém da colonização do Brasil, na qual os patriarcas buscavam subordinados que obtinham vantagens em prol de aceitar, sem conflitos, a subordinação a eles imposta. O paternalismo causa um efeito em que o patriarca tudo pode em relação aos seus subordinados; quanto mais intimidade os indivíduos alcançam com o patriarca, menor a possibilidade de exclusão da sociedade estabelecida. Tal postura gera uma dependência entre liderados e líder (PRATES; BARROS, 1997) – o patriarca concentra o poder e favorece os seus por meio de relações paternalistas.

A Figura 2 ilustra como os três traços culturais citados até este momento se relacionam entre si. A concentração de poder e o personalismo caracterizam, respectivamente, uma relação entre o formal e o pessoal tida com os líderes. Essa relação se caracteriza pelo paternalismo.

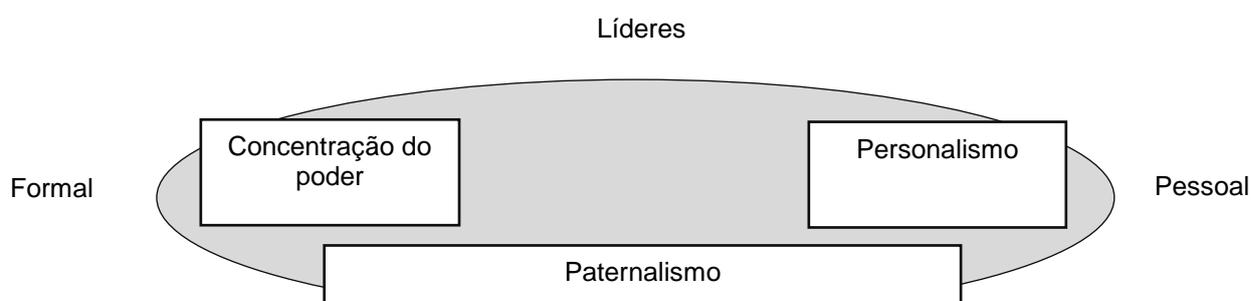


Figura 2: Estilo brasileiro de trabalhar – Fragmento 1.
Fonte: Prates e Barros (1997).

2.3.4 Postura de espectador

Postura de espectador é uma característica cultural em que o indivíduo se apresenta com baixa iniciativa crítica ou capacidade de fazer as coisas conforme ele determina. Cabe ao liderado transferir para as lideranças a responsabilidade em determinar aquilo a ser realizado. Mesmo existindo uma possibilidade de o liderado agir, ele não o realiza por não saber o que tem de fazer, por falta de vontade própria.

O indivíduo no Brasil estabeleceu o gosto pelo mandonismo, protecionismo e de dependência, que são conseqüências do traço cultural do paternalismo (PRATES; BARROS, 1997). O indivíduo brasileiro, salvo raríssimas exceções, está habituado a ser mandado pelo poder externo, limitando assim a consciência crítica, num ambiente de instabilidade de poder (FREIRE, 1983). Essa maneira dos fatos nos direcionou ao traço cultural que Prates e Barros (1997) chamam de postura do espectador, segundo a qual o indivíduo, com sua baixa consciência crítica, baixa iniciativa, pouca capacidade de determinação de assumir responsabilidades, opta por não tomar decisões em virtude de sua baixa vontade própria de realização. É mais fácil transferir a responsabilidade do que assumir os riscos inerentes à tomada de decisão, deixando, então, a responsabilidade para outrem. Sendo assim, a capacidade de realização por autodeterminação é muito aquém da de outros países onde o índice de distância do poder é menor.

2.3.5 Formalismo

É o traço cultural definidor das regras do saber viver entre as normas preestabelecidas e o fato em si (RIGGS, 1964 apud MACHADO, 2008). O formalismo é o fato de dissentir entre a lei e os atos praticados pelo governo e

sociedade: quanto maior a distância entre o formal e a lei, mais formalismo encontramos na cultura regional (RIGGS, 1964 apud MACHADO, 2008). Ele busca minimizar as incertezas, oriundas da imprevisibilidade das ações advindas do comportamento humano. Ramos (1983) descreve a distância existente no Brasil entre as leis escritas e os comportamentos distorcidos que os indivíduos têm para alcançar o desejado. A fim de exemplificarmos isso, citamos a Constituição da República Federativa com 250 artigos. Pode-se denominar como formalismo tal lacuna (espaço) que encontramos entre a atitude do indivíduo e as normas formais escritas e estabelecidas entre os dois extremos.

A Figura 3 ilustra como os três traços culturais – concentração de poder, postura do espectador e formalismo – se relacionam entre si. A concentração de poder e a postura do espectador caracterizam, respectivamente, uma relação formal que se estabelece entre os líderes e os liderados, e ela é caracterizada pelo formalismo.

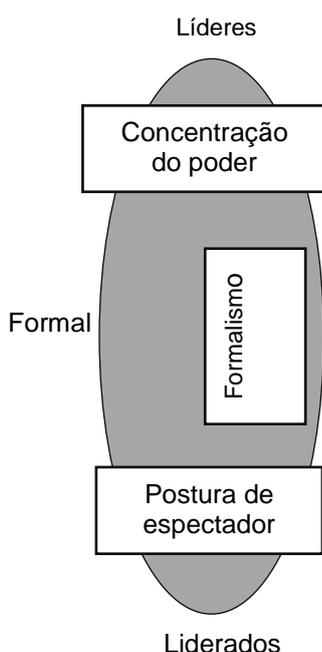


Figura 3: Estilo brasileiro de trabalhar – Fragmento 2.
Fonte: Prates e Barros (1997).

2.3.6 Evitar conflito

Este traço cultural revela que os brasileiros tendem a estabelecer relações pessoais em seu meio com a finalidade de criar uma qualidade na interação do grupo. A desigualdade de poder e forte dependência podem levar os indivíduos à baixa motivação e falta de iniciativa para tomada de decisão. Essa situação acaba, muitas vezes, por direcionar o indivíduo a gerar conflitos entre suas relações pessoais. No Brasil, a sociedade estabelece suas relações pessoais e busca evitar conflitos, privilegiando seu bem-estar, relacionamento e qualidade de vida. Em se tratando de competição, será realizada de forma colaborativa (PRATES; BARROS, 1997).

2.3.7 Flexibilidade

É uma característica cultural em que os membros de um grupo se utilizam de sua criatividade ou adaptabilidade para alcançar soluções flexíveis dentro de determinado limite preestabelecido, seja ele por normas (formalismo), seja até mesmo cultural (quando necessário contato com indivíduos de outros países).

O brasileiro tem a habilidade de se adaptar a certas circunstâncias advindas do formalismo e, sem deixar de reconhecer as normas, ele as flexibiliza com a criatividade, visando a soluções para objetivos tanto pessoais quanto organizacionais. Esse traço cultural também é marcante no Brasil, e o indivíduo consegue sobressair no grupo, estabelecendo outra vez uma hierarquia, advinda do relacionamento pessoal, em um cenário de igualdade de fato (PRATES; BARROS, 1997).

A Figura 4 ilustra como os dois traços culturais – postura do espectador e evitar conflito – se relacionam entre si, os quais caracterizam, respectivamente, uma relação entre o formal e o pessoal, entre líderes e liderados. Essa relação é caracterizada pela flexibilidade.

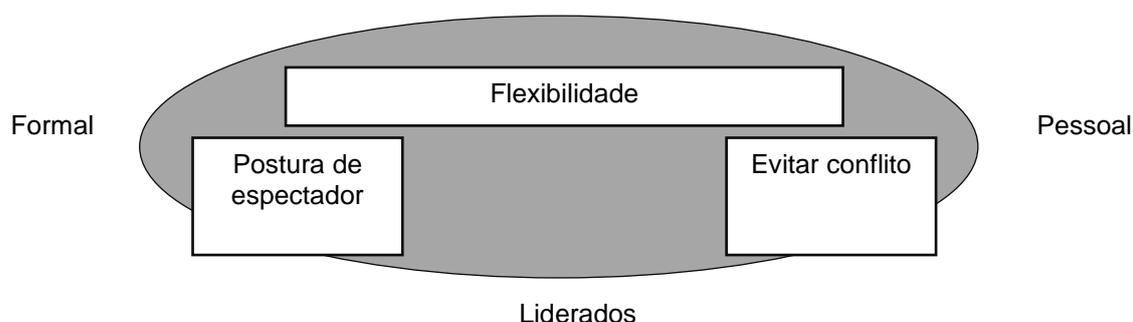


Figura 4: Estilo brasileiro de trabalhar – Fragmento 3.
Fonte: Prates e Barros (1997).

2.3.8 Lealdade pessoal

Lealdade pessoal é uma característica cultural por meio da qual os membros de um grupo depositam sua confiança na pessoa do líder, que passa a ser o agente criador de integração nos segmentos de um grupo e, desse modo, o líder passa a ter um papel fundamental, quando a lealdade se torna um fator de identificação ou imitação do líder (PRATES; BARROS, 1997).

No Brasil, pode-se notar que as pessoas valorizam mais o meio onde estão inseridas e seus relacionamentos. A ética pessoal do indivíduo é mais voltada a apoiar as necessidades do líder e dos outros participantes do grupo do que um sistema maior (PRATES; BARROS, 1997). O indivíduo é a chave central que faz os grupos de uma sociedade se interligarem, em especial o líder, que tem um papel muito importante no processo de tomada de decisão, pois passa a ser o elemento influenciador do grupo em que está inserido e, assim, da sociedade num todo, mediante a lealdade pessoal dos liderados (PRATES; BARROS, 1997).

A Figura 5 ilustra como os dois traços culturais – personalismo e evitar conflito – se relacionam entre si. Esses traços caracterizam, respectivamente, uma relação pessoal com os líderes e os liderados, a qual é determinada pela lealdade pessoal.

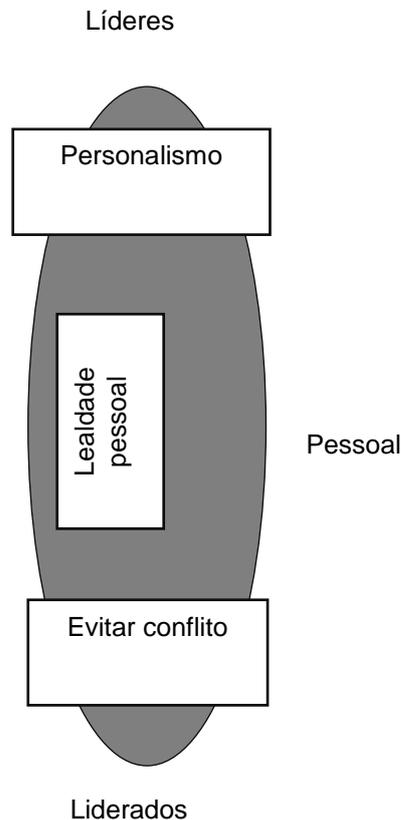


Figura 5: Estilo brasileiro de trabalhar – Fragmento 4.
Fonte: Prates e Barros (1997).

2.3.9 Impunidade

Impunidade é um traço cultural que relata a inexistência da lei, preestabelecida por nossa constituição, de certa forma, para os líderes. Aos liderados, a lei é imposta de forma mais rígida. Tal realidade mostra que o brasileiro se prevalece de vantagens sobre outrem, apoiado em suas relações pessoais – quanto mais poder o líder apresenta ter, mais próximo da impunidade ele se encontra. A lei no Brasil parece só prevalecer para os que não estão fundamentados em suas relações, e a ética parece não ser fator predominante para o brasileiro, que

busca obter vantagem em tudo sem ser punido (PRATES; BARROS, 1997). A discrepância entre os atos dos líderes, devido a interesses econômicos, e as normas preestabelecidas no Brasil mostra como os indivíduos cercados pelos seus interesses pessoais violam tais normas sem alcançar punição, tendo como prêmio a impunidade (RIGGS, 1964).

A Figura 6 representa a visão integrada do sistema de ação cultural brasileiro e ilustra como os traços se relacionam entre si. Uma relação entre o formal e o pessoal que se têm os líderes e liderados. A vantagem que o líder tem sobre outrem, conforme o poder que lhe é dado, apoiado em suas relações pessoais (entre o formal e o pessoal), é caracterizada pela impunidade.

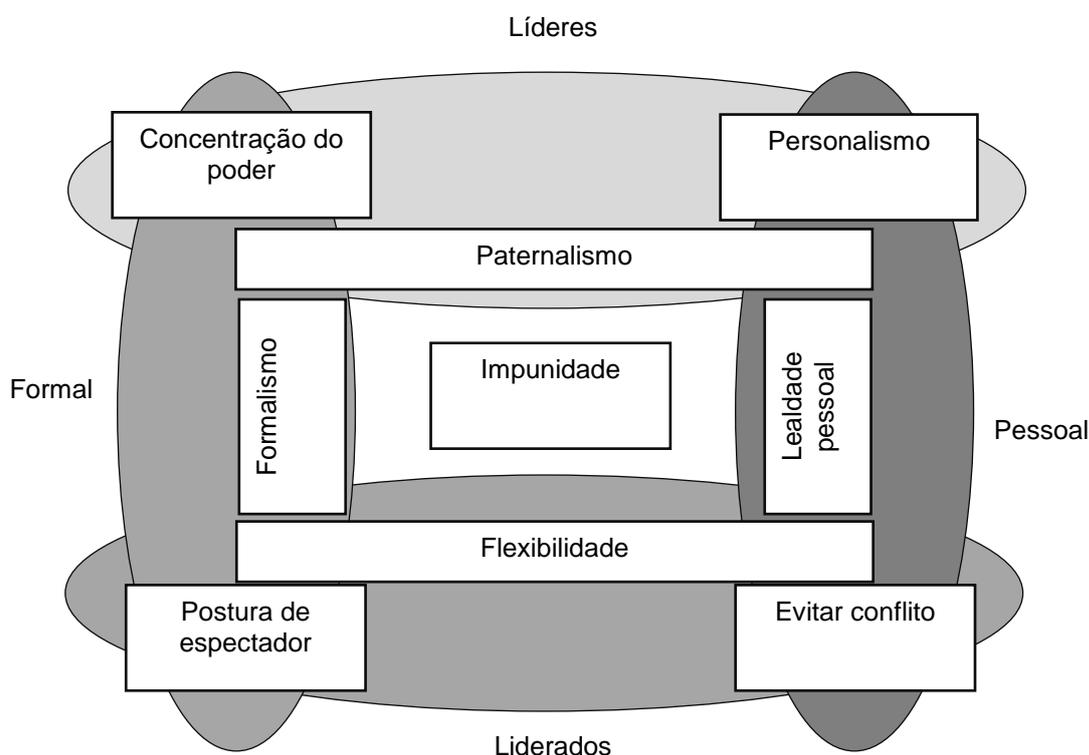


Figura 6: Visão integrada do modelo proposto – sistema de ação cultural brasileiro.
Fonte: Prates e Barros (1997).

Esses nove traços culturais, citados anteriormente, não são isolados na cultura brasileira; eles estão diretamente ligados uns aos outros. Trata-se do fato de

o brasileiro não reconhecer a lei como um ato de direção, regulação oficial como algo que retrata o país. A adoção do formalismo, ou seja, das regras do saber viver e o fato em si, retrata diretamente em ações que dão origem a formas criativas, em que o indivíduo tenta burlar as regras sem a intenção de prejudicar outrem, mas buscando flexibilizar a forma de enfrentar os problemas do dia a dia, ou seja, o famoso “jeitinho”. Os indivíduos que conseguem as exceções das regulamentações estabelecidas o fazem devido ao personalismo. A cordialidade na cultura brasileira não está diretamente ligada a ações sinceras, e sim à forma afetiva para obter mais facilmente aquilo que é de interesse pessoal e não coletivo (FREITAS, 1997; MACHADO, 2008; MASSUKADO-NAKATANI; MUSSI; PEDROSO, 2009).

A capacidade que o indivíduo brasileiro tem de passear entre os traços culturais, ou seja, nos espaços dos líderes e dos liderados, da regulamentação e do pessoal, formando um elo por meio do paternalismo e da flexibilidade, do formalismo e da lealdade pessoal, revela uma situação que contradiz a intuição comum. É possível notar que a sociedade é “alegre e harmônica, mas pobre; criativa, mas com baixo nível de crítica” (PRATES; BARROS, 1997, p. 69). Essa contradição lógica atrai pesquisadores para entender melhor o nosso jeito de ser, a “cultura brasileira”.

Esses traços culturais apresentados por Prates e Barros (1997) são permeados por aquele que é considerado como o traço cultural central no sistema social brasileiro: o **jeitinho**. Este é um traço cultural muito abordado na literatura brasileira e estrangeira, e com ele o indivíduo busca soluções rápidas para situações do cotidiano, nas quais se podem destacar também problemas ou abusos burocráticos relacionados à hierarquia (SMITH et al., 2012). O brasileiro busca encontrar um ato corrente, singular entre os indivíduos da sociedade gerador de um mínimo de identificação entre as partes, para com isso gerar um ponto de

relacionamento. É comum o brasileiro, mesmo não tendo intimidade com outra pessoa, tentar criar um ato para gerar amizade com a finalidade de alcançar aquilo que deseja (DAMATTA, 1983). Neste país, o caminho que o indivíduo tenta traçar a fim de buscar facilidades entre o que é possível e o que não é permitido é denominado como “jeitinho” ou “malandragem”, utilizado pelo indivíduo com o intuito de burlar aquilo que muitas vezes não condiz com o legal; é um dos traços mais marcantes da cultura brasileira: a forma de influenciar outros a realizar aquilo que almeja. Aqui o “malandro” também é considerado de forma desdenhosa; todavia, nesse contexto, descrevemos o “malandro” como a pessoa com capacidade de se adequar a situações e, desse modo, criar, de forma única, soluções bem interessantes. O “jeitinho” trata de uma maneira mais ágil de alcançar um objetivo de forma criativa e flexível, sem que traga prejuízos, mas que ele seja satisfatório para ambas as partes: a que precisa da solução para seu problema e a que o resolverá, sem que nenhuma parte se sinta usada nessa relação (FREITAS, 1997; TORRES; DESSEN, 2008).

Capítulo 3

3 METODOLOGIA

Este estudo caracteriza-se como uma pesquisa qualitativa. Os dados foram coletados por meio de entrevistas com 21 profissionais de instituições financeiras, bancos privados, com posições de gerência geral na região da Grande Vitória, de março a outubro de 2013.

Essa escolha da amostra foi devida à sugestão para pesquisas futuras apresentada por Kreiner et al. (2009), em virtude de a pesquisa deles ter sido realizada apenas com padres episcopais. Esses autores sugeriram que outros grupos que vivenciam dilemas típicos a respeito de gestão dos domínios do lar e trabalho sejam pesquisados.

Gerentes de bancos podem ser entendidos como um grupo que enfrenta frequentes dilemas no tocante à negociação das fronteiras entre lar e trabalho, uma vez que, por um lado, enfrentam fortes demandas profissionais na vida pessoal (por exemplo, parentes e amigos que solicitam privilégios na resolução de problemas com a empresa para a qual trabalham) e, por outro, encontram-se em uma posição profissional em que são cobrados no sentido de não deixarem que elementos da vida pessoal entrem na vida profissional, de forma a evitar insatisfações de clientes, com quem possuem contato visual frequente durante o horário de trabalho. Em alguns casos, a necessidade de viajar, participar de eventos em que representem o banco e dirigir para realizar visitas externas e o alto grau de estresse gerado por cobranças diárias para alcançar as metas e objetivos audaciosos também limitam o contato com familiares no horário de trabalho. Frequentemente esses eventos

adentram o horário destinado originalmente ao domínio do lar. Juntos, esses fatores criam um contexto em que o conflito entre lar e trabalho se torna uma possibilidade constante para esses profissionais. Desse modo, o grupo escolhido caracteriza-se como um caso sugerido a ser pesquisado (EISENHARDT, 1989; PITTIGREW, 1990; PRATT; ROCKMANN; KAUFMANN, 2006), recomendado para estudos do gênero, pois trazem uma conotação mais visível para os processos que podem existir em outros contextos.

O número de entrevistados foi definido conforme o princípio da saturação teórica, ou seja, foram realizadas entrevistas até o momento em que novas coletas de dados não traziam mais novos achados para a pesquisa (SILVA; JUNQUILHO; CARRIERI, 2008; STRAUSS; CORBIN, 2008).

Os dados da pesquisa foram coletados por meio de entrevistas abertas, com duração média de 80 minutos, conduzidas com base em um roteiro semiestruturado adaptado do utilizado por Kreiner et al. (2009), que se encontra disponível no anexo A, no fim deste estudo. Os dados foram analisados por meio de análise de conteúdo, na qual se utilizou a análise categorial temática, a fim de obter uma descrição objetiva e sistemática do conteúdo revelado nas entrevistas. A análise categorial acontece fundamentada em um processo de classificação de palavras-chave que "(...) permitem, a partir dos próprios textos, aprender as ligações entre as diferentes variáveis e funcionam segundo o processo dedutivo (...)" (BARDIN, 2011, p. 129). Com as entrevistas, buscou-se primeiramente identificar as táticas de manejo de fronteiras que os profissionais estudados utilizam para transpor os problemas enfrentados relativamente aos domínios trabalho e lar. Em seguida, analisou-se de que forma alguns dos principais traços culturais brasileiros se fazem presentes nas táticas de manejo de fronteiras adotados por tais profissionais. Para essa análise,

foram utilizados traços culturais brasileiros (concentração de poder, personalismo, paternalismo, postura de espectador, formalismo, lealdade pessoal, evitar conflito, flexibilidade, impunidade e “jeitinho”) encontrados frequentemente na literatura (por exemplo, ARAÚJO et al., 2012), como categorias de análise para avaliar sua eventual presença nas falas dos entrevistados.

Capítulo 4

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

O estudo em pauta enfatiza as táticas de negociações de fronteiras entre os domínios trabalho e lar. Esse processo de negociação tem por finalidade promover o equilíbrio entre os domínios trabalho e lar. Especificamente, este estudo visou avaliar de que forma o contexto cultural nacional em que as relações familiares e profissionais são desenvolvidas influencia tais processos.

Segundo a forma como foi abordado o referencial teórico, buscando destacar as táticas de negociação de fronteiras da *interface* trabalho e lar, este estudo não buscou dar foco aos conflitos existentes nos domínios do lar e trabalho, e sim às influências que o contexto cultural exerce nas maneiras como as pessoas conciliam suas demandas familiares e profissionais.

Kreiner et al. (2009) e Nippert-Eng (1996), em pesquisas realizadas no contexto estadunidense com profissionais de diferentes ramos de atuação, classificaram quatro dimensões de ações que podem minimizar o conflito trabalho e lar. Essas ações são conceituadas por esses autores como “táticas de manejo de fronteiras”, que são descritas como táticas comportamentais, táticas temporais, táticas físicas e táticas comunicativas. Nesta pesquisa, buscou-se identificar, no contexto social brasileiro, quais táticas os indivíduos usam para alcançar esse mesmo fim; em seguida, com base no referencial teórico apresentado sobre a cultura brasileira, buscou-se avaliar se os traços culturais brasileiros possuem influência na forma como as pessoas buscam equilibrar as demandas do lar e do trabalho.

No quadro 1, são apresentadas as táticas de manejo de fronteira identificadas na pesquisa e os respectivos trechos que lhes fornecem sustentação empírica. Vale ressaltar que a pesquisa foi realizada com gestores de empresas do ramo financeiro residentes no Espírito Santo. Desse modo, não se pode presumir que os sujeitos da pesquisa sejam representativos da cultura brasileira como um todo. No entanto, entende-se que os dilemas vivenciados por esses profissionais não tendem a apresentar especificidades que impossibilitem que, dadas as citadas limitações, se realize um estudo exploratório para examinar a maneira pela qual o contexto cultural brasileiro pode influenciar na forma como as pessoas buscam equilibrar as demandas do trabalho e lar.

As tática de manejo de fronteiras identificadas nesta pesquisa foi classificada segundo as quatro dimensões apresentadas por Kreiner et al. (2009) (comportamental, temporal, física e comunicativa). Adiante são apresentadas as dimensões citadas, as táticas encontradas, a sua descrição, as citações dos entrevistados e o percentual dos respondentes que as apresentaram. Vale destacar que, para o cálculo desse percentual, foi usada como critério a contagem de quantos entrevistados mencionaram cada tática, e não o número de vezes em que a citação foi encontrada no depoimento do mesmo participante.

Dimensões	Táticas	Descrição	Citações dos entrevistados	% de respondentes que citaram cada tática
Comportamental	Usando tecnologia.	Interrompendo temporariamente a disponibilidade por meio da tecnologia.	<p>“Domingo eu recebi um torpedo. Ontem à noite, às 20h, um colega mandou um <i>“whatsapp”</i>. Depois que inventaram esse negócio, ficou um pouco mais complicado. O pessoal acha a gente a todo momento. Mas eu consigo filtrar. Quando não quero me ligar, eu desligo o celular”. E17</p> <p>“Hoje não, hoje eu consigo desligar (o celular) em alguns momentos, coisa que até pouco tempo atrás eu não conseguia. Então, eu acho que a questão da maturidade contribuiu para essa evolução”. E8</p>	8,34
	Priorizando assuntos urgentes.	Estabelecendo quais assuntos podem romper a fronteira do trabalho e lar.	<p>“Hoje a gente não vive mais dissociado. É lógico que evita-se ao máximo. A minha esposa, por exemplo, se ela tem que falar alguma coisa, só se for realmente muito urgente, do contrário, ela administra”. E 17</p> <p>“É claro que a minha filha tem 12 anos, e ainda precisa de mim. Então, se o telefone tocar, a prioridade é dela. Eu paro o que estiver fazendo para dar atenção para a minha filha, ela é, para mim, mais importante em qualquer situação”. E2</p>	20,33
	Evitando violações mentais de fronteira.	Mantendo o pensamento, e não somente as ações, focado no modelo de fronteira desejado (segmentação ou integração).	<p>“Hoje, um colega, esse que mandou um torpedo às oito da noite (ele está de férias), mandou vários e-mails, preocupado com as operações que ele deixou, que eu assumi para cuidar, e eu falei para ele: “meu amigo, vai dar um beijo na boca de sua esposa. Vai para a praia, vai fazer uma comida, vai para a cozinha, vai inventar qualquer coisa, mas pelo amor de Deus esquece isso aqui. Não vi fazer diferença a sua preocupação”. Se ele conseguir entender isso, ótimo para a vida dele, mas eu sei o que ele está passando. Ele deveria estar desligado. Tirou 20 dias de férias, já se passaram 5, e ele não desfrutou ainda”. E17</p>	4,17

Temporal	Aproveitando melhor o tempo com a família.	Estabelecendo com a família atividades de interação.	<p>“Eu fico pensando no que poderia fazer de diferente, com a relação às crianças. Queria ter uma presença maior. Hoje eu tento recuperar uma parte deste tempo perdido estando mais próximo, mesmo. Falo com os meus filhos sempre, participo diretamente do que eles estão fazendo, estudo bíblico, namoro, a gente fala sobre tudo, graças a Deus” E17.</p> <p>“Então tento fazer minhas tarefas dentro do horário, levar o menos possível de atividades para fazer em casa e quando estou em casa, procuro estar inteira. Não é fácil, tem dia que estou com a cabeça pensando aqui, mas tenho que cuidar da minha casa, do meu marido, das minhas demandas” E6.</p>	8,34
	Controlando o tempo de trabalho.	Determinando o limite de tempo que deve ser estabelecido em cada domínio.	<p>“Sim, procuro melhorar, eu percebi que não adianta ficar até as 10 horas da noite no banco. Primeiro que hoje em dia não pode, porque tem hora extra e tudo mais. Mas não adianta você tentar fazer muito mais do que consegue, porque vai se sobrecarregar demais e seu rendimento vai cair” E6.</p> <p>“No trabalho, eu tento focar todo o meu trabalho. Mais ao sair daqui, quero esquecer tudo e que tem para fazer do meu trabalho e começo a focar na minha família. Então, do horário que eu chego até as 18h é o meu trabalho e, quando saio daqui, é a minha filha, principalmente. Eu não gosto de misturar” E9.</p>	12,50
	Flexibilizando os horários.	Barganhando com superior a fronteira temporal de trabalho.	<p>“Tudo tem uma troca. Eu tenho clientes que abrem a noite, que são bares. Eu saio do banco, vou lá e faço o meu trabalho. Faço meu trabalho profissional fora do expediente, isso é uma troca” E14.</p> <p>“Eu deixo bem claro. Eu não tenho escolha, então se posso, eu posso; se não posso, não posso. Há pouco tempo me senti ameaçada e pedi para minha mãe ficar mais um pouco, fui lá, fiz presença, e depois minha mãe ligou pedindo para eu ir logo porque ela estava precisando trabalhar. Tive que fazer um pouco disso para não ficar feio para mim”. (E9)</p> <p>“Eu procuro sempre falar com meu chefe, se eu tenho necessidade de ir ao médico ou algo assim. Eu sempre procuro, se fiquei uma hora fora, cumprir esta hora de outra maneira”. (E6)</p>	12,50

	Desenvolvendo atividades de transição.	Buscando rotinas no dia a dia para demarcar simbolicamente a transição entre domínios.	“...é fazer uma atividade física, na qual você vai relaxar, um hobby, para você não deixar os problemas do banco interferirem. Essa quebra que eu faço com atividade física me desvincula do banco” E14.	4,17
Física	Variando o ambiente de interação.	Articulando oportunidades para variar de ambientes.	“Tem que ter sua vida lá fora, paralela. Hoje eu tenho um estilo de vida diferente; no fim de semana viajo com meu marido para Pedra Azul, mudo de ambiente social. Isso te dá mais energia para trabalhar” E6.	4,17
	Reduzindo distâncias entre compromissos.	Buscando minimizar fronteiras físicas para melhorar disponibilidade.	“Eu até mudei a Beatriz de escola por causa disso. Eu tenho uma hora de almoço, e na hora do almoço eu ia em casa e buscava ela para trazer para a creche, que é aqui pertinho. E isso me atrasava, o trânsito te deixa bem estressada. Então a gente mudou de escolinha e deixou mais perto de casa”.E9.	4,17
	Morando longe do trabalho.	Buscando residir em lugares que permitam distanciar-se do posto de trabalho para separar os domínios.	“O fato de eu morar longe da minha casa e passar 2 ou 3 dias por semana aqui em Vitória me deixa um pouco mais livre dos meus compromissos domésticos para me dedicar ao trabalho. E é assim que eu tento dividir a minha rotina. Aos finais de semana me dedico à família e durante a semana procuro me dedicar mais ao trabalho” E13.	4,17
Comunicativa	Negociando fronteiras com violadores.	Criando sinais para evitar conflitos com violadores de fronteiras.	<p>“Eu acho que temos que estar abertos sempre, que as portas devem estar sempre abertas. Tem clientes que me ligam fora do horário, e eu dou sinais para tentar educá-lo quanto aos horários em que eu estou mais disponível, até porque meu trabalho não tem nada de emergencial”. E2</p> <p>“A gente tenta não ser deselegante com a pessoa e tenta levar para um lado de resolver a situação com rapidez, de aconselhar para dar uma boa impressão sem ser deselegante. Porque, às vezes, aquele problema gera outro problema e, se você não tiver sabedoria, acaba sendo ignorante com a pessoa no ponto de vista de falar algo que ela não esperava ouvir”. E5</p>	16,67

Quadro 1: Dimensões, táticas encontradas, descrição e o percentual de entrevistados que citaram a tática.

4.1 DIMENSÃO COMPORTAMENTAL

As táticas comportamentais utilizam meios sociais, práticas sociais visando diminuir os conflitos e reposicionando uma fronteira para buscar o equilíbrio entre o lar e o trabalho, conforme a necessidade do indivíduo (KREINER et al., 2009). Nesta pesquisa, foram levantados três tipos de táticas comportamentais: usando tecnologia, priorizando assuntos pessoais e evitando violações mentais de fronteiras.

4.1.1 Usando tecnologia

O crescimento do acesso a novas tecnologias (*iPhone, iPad, laptops, WiFi e Wireless*) e a facilidade que os indivíduos têm em se comunicar têm demandado das pessoas uma disponibilidade para atividades profissionais que ultrapassa o horário formal de trabalho habitual (KOSSEK; LAUTSCH, 2012). Tais tecnologias modificam as fronteiras de equilíbrio entre trabalho e lar, trazendo assim alguns conflitos entre os domínios (BOSWELL; OLSON-BUCHANAN, 2007; KOSSEK; LAUTSCH, 2005), e elas tornam o indivíduo mais propenso a participar de assuntos profissionais. Os avanços tecnológicos permitem, a todo o momento, que o profissional esteja disponível e, assim, o limite para violações da fronteira trabalho e lar e vice-versa pode ocorrer facilmente, conforme preferências individuais. Exemplos dessa tática de negociação de fronteiras são relatados abaixo:

Eu antes sofria muito com isso. Eu me envolvia em tudo, para todo o lado, era uma coisa só. E aí, eu comecei a filtrar ligações, eu desligo o celular, se necessário for, eu respondo que vou ver isso na próxima segunda-feira, quer dizer, eu tento evitar dormir com o problema. Porque se deixar, todo mundo vai ter acesso, vai mandar problema para eu ficar pensando durante o final de semana e não é justo. (E17)

Hoje não, hoje eu consigo desligar em alguns momentos, coisa que até pouco tempo atrás eu não conseguia. Então eu acho que a questão da

maturidade contribui para esta evolução. (E8)

Os gerentes relatam, como no exemplo 1, a facilidade que colegas de trabalho têm em adentrar o domínio trabalho e lar e a maneira como se utilizam da tática de filtrar ligações ou desligar o celular, caso necessário, para evitar a invasão de demandas oriundas do trabalho no lar. No outro exemplo, o entrevistado E8 demonstra a importância da maturidade para determinar a necessidade de responder a uma ligação. Ainda que outros estudos sobre o equilíbrio lar e trabalho apresentem resultados em que indivíduos utilizam preferências para integração ou segmentação (EDWARDS; ROTHBARD, 1999; KREINER, 2006; NIPPERT-ENG, 1996), pode-se observar, neste estudo, que a tática de o indivíduo utilizar tecnologia para interromper temporariamente a disponibilidade apresenta característica de segmentação.

4.1.2 Priorizando assuntos urgentes

Conforme análise das entrevistas, esta tática é muito utilizada pelos gerentes entrevistados, quadro 1, onde os indivíduos estabelecem as prioridades nos domínios trabalho e lar. Administrar o tempo, estabelecer uma relação com as prioridades e as urgências é uma tarefa difícil para os entrevistados, os quais relataram que, com o passar do tempo, têm aprendido a administrar as prioridades. O entrevistado E2 relata a prioridade que sua filha tem quando faz contato e, por se tratar de menor de idade e ainda necessitar de cuidados especiais, ele permite que demandas do lar invadam o domínio do trabalho, conforme relato abaixo:

É claro que minha filha tem 12 anos, e ainda precisa de mim. Então se o telefone tocar, a prioridade é dela. Eu paro o que estiver fazendo para dar atenção para minha filha — ela é, para mim, mais importante em qualquer situação. (E2)

O entrevistado E17 fala a respeito da forma como os indivíduos tendem a priorizar assuntos importantes. Muitas vezes, o fato de algum familiar entrar em contato já é suficiente para interromper a produtividade. Desse modo, fala sobre a importância que familiares têm em administrar situações corriqueiras a fim de evitar que demandas do lar adentrem na esfera do trabalho. Tal comportamento leva os familiares a fazer contato apenas em situações de urgência, conforme descrito abaixo:

Hoje a gente não vive dissociado. É lógico que evita-se ao máximo. A minha esposa, por exemplo, se ela tem que falar alguma coisa, só se for realmente muito urgente; do contrário, ela administra. (E17)

Existem indivíduos que não respeitam o limite entre o lar e o trabalho. O entrevistado E5 relata como situações indesejadas podem ser trabalhadas, sem afetar a confiança dos que estão em nossa volta, deixando clara a preferência em relação aos assuntos que são abordados no domínio do lar após o horário formal de trabalho, como exposto no trecho abaixo:

Já ocorreram situações onde as pessoas, após o nosso momento de trabalho, entraram em contato e ficaram expondo situações de trabalho. E acho que não era o melhor horário de trabalho para abordar aquilo. (E5)

Nos contextos acima, os entrevistados priorizam assuntos emergenciais que podem adentrar os domínios trabalho e lar e vice-versa, alterando, assim, a fronteira de equilíbrio. Relatam como a maturidade profissional é importante para determinar a forma pela qual vão lidar com tais assuntos sem se tornarem deselegantes e resolver o problema com rapidez, buscando causar uma boa impressão sem comprometer a imagem da empresa.

4.1.3 Evitando violações mentais de fronteiras

É comum que indivíduos continuem a se preocupar com a empresa, mesmo

quando estão distante dela, ou vice-versa, com o lar. Buscar o equilíbrio ideal entre trabalho e lar tornou-se uma tarefa muito difícil. Determinar demandas prioritárias tanto na vida no lar quanto na vida profissional, ou seja, qual domínio deve receber total atenção do indivíduo. O trecho que relata essa preocupação é informado abaixo:

Hoje, um colega, esse que mandou um torpedo às oito da noite (ele está de férias), mandou vários e-mails, preocupado com as operações que ele deixou, que eu assumi para cuidar, e eu falei para ele, "meu amigo, vai dar um beijo na boca da sua esposa. Vai para a praia, vai fazer uma comida, vai para a cozinha, vai inventar qualquer coisa, mas pelo amor de Deus, esquece isso aqui. Não vai fazer diferença a sua preocupação". Se ele conseguir entender isso, ótimo para a vida dele, mas eu sei o que ele está passando. Ele deveria estar desligado. Tirou 20 dias de férias, já se passaram 5 e ele não desfrutou ainda. (E17)

De forma geral, as empresas levam os indivíduos a buscar metas cada vez mais audaciosas; as instituições financeiras, em especial, cobram mais resultados ousados num mercado cada vez mais concorrido, deixando o profissional muito inseguro com a possibilidade de desligamento por não alcançar as metas propostas pela diretoria. Isso faz com que o indivíduo tenha dificuldades de desligar-se das preocupações de um domínio quando está em outro, conforme relato abaixo:

[...] vou ser bem sincero, eu devo ter uns 90% da minha vida profissional e 10% da minha vida pessoal. Com minha mãe, meus irmãos, às vezes fico semanas sem falar por me dedicar ao trabalho. Quando me dou conta, já tem quase um mês que não falo com a minha mãe. (E8)

Em ambos os casos, os gerentes mostram como estão envolvidos no domínio do trabalho e permitem que a fronteira de trabalho se desloque para o domínio do lar. O importante é que os indivíduos determinem formas para amenizar preocupações com essas demandas, busquem o equilíbrio entre a vida no trabalho e a vida no lar e separem os domínios, determinando o nível de segmentação desejável para evitar violações mentais nas duas esferas.

4.2 DIMENSÃO TEMPORAL

A tática temporal está ligada à forma como os indivíduos conseguem conciliar o tempo das atividades do trabalho com o das necessidades da família. Nos dias atuais, e com as metas que as empresas apresentam para seus empregados, a necessidade de alcançar um resultado positivo faz com que o indivíduo busque dedicar-se além do seu horário laboral, provocando, então, conflitos na esfera lar.

As táticas temporais são concernentes ao método de negociação de fronteiras que lidam com o fator tempo e à forma por que os indivíduos as utilizam para determinar uma fronteira de equilíbrio entre trabalho e lar.

Foram encontrados, neste estudo, quatro tipos de táticas temporais: aproveitando melhor o tempo com a família; controlando o tempo de trabalho; flexibilizando os horários; e desenvolvendo uma atividade de ruptura entre domínios.

4.2.1 Aproveitando melhor o tempo com a família

Esta é uma tática que proporciona aos indivíduos gerenciar melhor seu tempo para atividades voltadas para o trabalho e o lar, ou seja, determinar melhor o tempo a ser utilizado para demandas profissionais sem permitir a invasão das do lar nessa esfera no momento e vice-versa.

O indivíduo busca estabelecer atividades de interação com a família para evitar conflitos se estiver mais próximo das demandas familiares, conforme relatado abaixo:

Então tento fazer minhas tarefas dentro do horário, levar o menos possível de atividades para fazer em casa e quando estou em casa, procuro estar inteira. Não é fácil, tem dia que estou com a cabeça pensando aqui, mas tenho que cuidar da minha casa, do meu marido, das minhas demandas. (E6)

Eu fico pensando no que poderia fazer de diferente, com relação às crianças. Queria ter uma presença maior. Hoje eu tento recuperar uma parte desse tempo perdido estando mais próximo, mesmo. Falo com os meus filhos sempre, participo mais diretamente do que eles estão fazendo: estudo bíblico, namoro, a gente fala sobre tudo, graças a Deus. (E17)

O entrevistado E17 usa a proximidade como tática para equilibrar as demandas do domínio lar, determinando mais tempo com a família e participando das necessidades familiares. Isso o faz entender a necessidade de estar cada vez mais próximo dos familiares, aproveitando melhor o tempo com a família e alcançando, assim, orgulho pessoal. Da mesma forma, o entrevistado E6 usa melhor o tempo no domínio do trabalho, evitando demandas para o lar, e, assim, pode dar mais atenção às necessidades da família e demandas pessoais.

4.2.2 Controlando o tempo de trabalho

Muitas profissões demandam um fluxo razoável de necessidades, por parte tanto dos clientes externos quanto dos clientes internos de uma empresa, e o gerente, em muitos casos, absorve grande parte dessa demanda que, muitas vezes, extrapola a esfera do domínio do trabalho e do lar. Desse modo, gerir o tempo de trabalho é um dos passos para o sucesso profissional, e a gestão desse tempo permite que o indivíduo evite violações de fronteiras tanto no lar quanto no trabalho. Os entrevistados E6 e E17 explanaram a respeito da importância de se dedicar, no horário formal, às necessidades inerentes ao cargo, pois entendem que não adianta extrapolar o horário formal do trabalho, gerando sobrecargas e, conseqüentemente, baixo rendimento, conforme ressaltam os trechos a seguir:

[...] eu percebi que não adianta ficar até as dez horas da noite no banco. Primeiro que hoje em dia não pode, porque tem hora extra e tudo mais. Mas não adianta você tentar fazer muito mais do que consegue, porque vai se sobrecarregar demais e seu rendimento vai cair. (E6)
Estou mais disciplinado com horário, descobri que não é pela quantidade de horas trabalhadas que eu vou conseguir fazer melhor, eu consigo fazer melhor trabalhando menos, acho que é bem por aí. Se eu pudesse voltar no

tempo e começar de novo, eu faria um bocado de coisas diferente, gastaria mais energia com aquilo que realmente tem valor. Mas, enfim, a gente vai aprendendo. (E17)

O entrevistado E9 relata a importância de determinar o limite de tempo que vai ser utilizado em cada domínio e, com isso, reduzir as violações de demandas na fronteira de equilíbrio lar e trabalho. O tempo determinado em cada domínio facilita ao entrevistado tornar-se mais acessível à família e vice-versa, conforme exposto abaixo:

No trabalho, eu tento focar todo o meu trabalho. Mas ao sair daqui, quero esquecer tudo o que tem para fazer do meu trabalho e começo a focar na minha família. Então, do horário que eu chego até às 18h é o meu trabalho, e quando saio daqui é a minha filha, principalmente. Eu não gosto de misturar. (E9)

A estratégia utilizada pelos entrevistados é gerar o que Kreiner et al. (2009) chamam de “bloco de tempos”, ou seja, manipular o tempo para maximizar suas atividades, evitando conflitos na esfera dos domínios do trabalho e lar e vice-versa. Essa tática possibilita que os entrevistados estipulem o tempo que devem determinar para cada domínio sem criar uma violação no outro.

4.2.3 Flexibilizando os horários

A tática temporal permite que o entrevistado negocie melhor o tempo em virtude de necessidades oriundas do outro domínio. Alguns entrevistados usaram como exemplo a necessidade de levar filhos ao médico, ir ao médico, resolver demandas do lar, por exemplo, obras em sua residência, no horário habitual de trabalho. Isso faz com que o entrevistado tenha que se ausentar do seu posto de trabalho para resolver certas situações, como relata o entrevistado E6 abaixo:

Eu procuro sempre falar com meu chefe, se eu tenho necessidade de ir ao médico ou algo assim. Eu sempre procuro, se fiquei uma hora fora, cumprir esta hora de outra maneira”. (E6)

Considerando que demandas oriundas de outro domínio podem acontecer a qualquer momento, tal fato permite que os entrevistados barganhem com superior/familiares uma flexibilidade nos seus horários de trabalho e lar, negociando uma nova fronteira temporal de trabalho e lar, conforme as falas abaixo:

Tudo tem uma troca. Eu tenho clientes que abrem à noite, que são bares. Eu saio do banco, vou lá e faço o meu trabalho. Faço meu trabalho profissional fora do expediente, isso é uma troca”. (E14)

Eu deixo bem claro. Eu não tenho escolha. Então, se posso, eu posso; se não posso, não posso. Há pouco tempo, me senti ameaçada e pedi para minha mãe ficar mais um pouco, fui lá, fiz presença, e depois minha mãe ligou pedindo para eu ir logo porque ela estava precisando trabalhar. Tive que fazer um pouco disso para não ficar feio para mim. (E9)

Tem-se em vista que alguns clientes têm horários de funcionamento de suas empresas adversos aos horários comerciais habituais, e nota-se a necessidade de entrevistados utilizarem como estratégia a tática de negociar novas fronteiras para compensar horários de demandas provenientes do trabalho e vice-versa.

4.2.4 Desenvolvendo uma atividade de ruptura entre domínios

A rotina para gerar bons negócios para as empresas torna os indivíduos cada vez mais estressados e, conseqüentemente, leva todo esse estresse para a vida no lar. Com frequência, podemos notar problemas de incongruência no domínio do lar devido a demandas oriundas da vida profissional. Ao ser indagado sobre a maneira como ele consegue equilibrar as demandas trabalho e lar, o entrevistado relatou a necessidade de tratamento médico, tamanho o nível de estresse que estava passando no banco, fato gerador de um desequilíbrio emocional que acabava afetando a vida no lar. Para romper com esse estado mental, ao adentrar o domínio lar, notou-se que uma tática usada – realização de atividades – possui um efeito

simbólico no sentido de se caracterizar como uma atividade de transição entre dois domínios. Desse modo, o indivíduo realiza uma transição de um domínio para outro por meio daquela atividade, facilitando o processo de segmentação.

[...] é fazer uma atividade física, na qual você vai relaxar, um hobby, para você não deixar os problemas do banco interferirem. Essa quebra que eu faço com atividade física me desvincula do banco. (E14)

O entrevistado E14 expôs a necessidade de buscar rotinas, um *hobby* no dia a dia para renovar os ânimos. Isso evita a interferência dos problemas do cotidiano na sua vida secular, como também pode dificultar a ingerência de problemas da sua vida no lar na rotina de seu trabalho. Essa tática de desenvolver uma atividade de ruptura entre domínios pode impedir a geração de conflitos e, durante um determinado tempo, permite que os indivíduos se desvinculem das demandas.

4.3 DIMENSÃO FÍSICA

Com o advento da tecnologia, o indivíduo não precisa mais estar em um local físico para desenvolver sua atividade profissional. Ele pode estar em casa, em um escritório virtual ou em qualquer lugar que tenha um acesso remoto à *internet*. Hoje qualquer pessoa facilmente pode acessar sua caixa de *e-mails*, seu servidor na empresa, seu computador através de acesso remoto e muito mais.

Tais facilidades tecnológicas alteraram a fronteira física entre a vida no lar e a vida no trabalho, permitindo que o indivíduo possa facilmente modificá-la conforme sua necessidade momentânea, ou para criar uma integração entre *interface* trabalho e lar, ou para criar uma separação (KREINER et al., 2009).

Conforme exposto, foram identificados três tipos de táticas físicas: variando o ambiente de interação; morando longe do trabalho; e reduzindo distâncias entre compromissos.

4.3.1 Variando o ambiente de interação

O indivíduo é capaz de determinar o grau de segmentação ou de integração entre a vida no lar e a vida no trabalho (KREINER et al., 2009). As violações dos limites tendem a gerar conflitos e influenciar incongruência na vida no trabalho/lar, fazendo com que os indivíduos criem estratégias para minimizar conflitos, conforme relato abaixo:

Tem que ter sua vida lá fora, paralela. Hoje eu tenho um estilo de vida diferente, no fim de semana viajo com meu marido para Pedra Azul, mudo de ambiente social. Isso te dá mais energia para trabalhar. (E6)

A entrevistada E6 articula oportunidades para se afastar do local de trabalho e lar viajando com a família e buscando renovar as forças num ambiente distante. Tal atitude estratégica de variar o ambiente de interação cria uma atmosfera apropriada para tanto esquecer demandas oriundas da vida no trabalho e lar quanto renovar sua energia para os futuros desafios.

4.3.2 Morando longe do trabalho

Os limites físicos permitem-nos avaliar como devemos estabelecer as fronteiras de equilíbrio entre o lar e o trabalho, e eles são usados para separar a vida no lar da vida no trabalho ou até mesmo quando derrubamos tais limites com a intenção de criar uma integração entre lar e trabalho. Apesar de ser uma tática pouco citada pelos gestores entrevistados, morar distante do trabalho mostrou-se como uma tática útil para a segmentação entre lar e trabalho, conforme exemplifica a citação abaixo:

O fato de eu morar longe da minha casa e passar 2 ou 3 dias por semana aqui em Vitória me deixa um pouco mais livre dos meus compromissos domésticos para me dedicar ao trabalho. E é assim que eu tento dividir a

minha rotina. Aos finais de semana me dedico à família e durante a semana procuro me dedicar mais ao trabalho. (E13)

Essa tática permite que o indivíduo busque distanciar-se do seu posto de trabalho para separar os domínios, e isso permite que o gestor dedique sua atenção sem se preocupar em criar barreiras para evitar fronteiras que possam ser violadas. Da mesma forma, quando está na vida no lar, a distância dificulta possíveis violações de fronteiras, mesmo com as possibilidades de contato por meio de celular e *e-mail*. Tal estratégia apresenta-se especialmente interessante para fins de segmentação quando combinada com a tática “usando tecnologia”.

4.3.3 Reduzindo distâncias entre compromissos

Fronteiras físicas podem afetar a disponibilidade que indivíduos têm no cotidiano. A necessidade que casais, nos dias atuais, têm de trabalhar para gerar o sustento da família muitas vezes não permite acessibilidade *full time* às demandas familiares, fazendo com que o indivíduo, para atender a tais necessidades, acabe violando as fronteiras entre lar e trabalho. Em alguns casos, a solução para evitar violações é reduzir distâncias de compromissos para se tornar mais acessível, como é exposto abaixo:

Eu até mudei a Beatriz de escola por causa disso. Eu tenho uma hora de almoço, e na hora do almoço eu ia em casa e buscava ela para trazer para a creche, que é aqui pertinho. E isso me atrasava, o trânsito te deixa bem estressada. Então a gente mudou de escolinha e deixou mais perto de casa. (E9)

Neste exemplo, a entrevistada E9 buscou minimizar a fronteira física da escola da filha para um local mais próximo de casa, pois a mãe dela poderia auxiliá-la no horário de almoço, levando a filha para a escola. A tática de minimizar fronteira

física para melhorar a disponibilidade diminui as chances de violações de domínios poderem afetar a vida no trabalho ou vida no lar.

4.4 DIMENSÃO COMUNICATIVA

Esta tática revela a forma estratégica utilizada pelo indivíduo com a finalidade de comunicar ou divulgar suas preferências, além da maneira como se podem enviar mensagens certas, sinais estratégicos de forma rápida para que as pessoas entendam quais são os limites que podem ser violados e os que não podem (KREINER et al., 2009). Caso se deseje integração ou segmentação, de que forma ela pode influenciar no equilíbrio entre os domínios lar e trabalho.

Com base nesse contexto, foi identificada uma tática comunicativa: negociando fronteiras com violadores.

4.4.1 Negociando fronteiras com violadores

Esta tática é a mais utilizada pelos entrevistados, e os gerentes financeiros se utilizam de uma dimensão comunicativa para criar sinais com a finalidade de educar o violador quanto à disponibilidade de horários. Nota-se a importância de negociar a fronteira com sabedoria a ponto de não gerar conflitos com terceiros, conforme se observa nos relatos abaixo:

Mesmo na minha vida no banco. Eu sempre procurei atender a todos os telefonemas ou dar um retorno o mais rápido possível. Mas é uma questão de educação. O cliente vai entendendo, eu vou dando sinais de quais são os horários em que eu estou mais disponível, e ele vai percebendo. É uma questão de educar o cliente mesmo. (E2)

Sim. É falar com franqueza, com honestidade e na melhor das intenções, estabelecendo limites. Hoje, eu me permito estabelecer limites. Mas eu já tive um medo tremendo de dizer "não". Você é tão dependente do emprego, tão dependente de ser reconhecido, que parece que para tudo você diz sim. E você precisa aprender a dizer que não. (E17)

Essa tática consiste em uma mensagem ao violador das preferências consideradas apropriadas pelos entrevistados. A intenção dos entrevistados é emitir uma mensagem, educada e, em alguns casos, direta, com a finalidade de disciplinar os violadores em reação ante a não possibilidade de atender a demandas futuras. A intenção é fazer que os violadores entendam e passem a mudar suas expectativas em favor de terceiros, ou seja, conforme as preferências dos gerentes financeiros.

4.5 TÁTICAS DE MANEJO DE FRONTEIRAS E TRAÇOS CULTURAIS BRASILEIROS

Após identificar as táticas de manejo de fronteiras que emergiram nos dados, realizou-se uma análise dos possíveis traços culturais brasileiros manifestados em tais táticas. Para esse propósito, foram utilizados como categorias de análise os dez traços culturais apresentados no referencial que compôs este trabalho (concentração de poder, personalismo, paternalismo, postura de espectador, formalismo, lealdade pessoal, evitar conflito, flexibilidade, impunidade e “jeitinho”).

Interpretou-se que apenas quatro das onze táticas apresentadas mostraram uma associação com traços culturais brasileiros. Essa comparação foi realizada levando em consideração os dez traços da cultura brasileira listados como categorias de análise para cada uma das onze táticas apresentadas no estudo. Realizou-se uma comparação interpretativa de cada traço com cada tática, de forma a identificar se elementos do conteúdo substantivo de cada traço se faziam presentes em cada uma das táticas. Esse processo levou-nos a identificar poucas ocorrências de influências culturais brasileiras nas táticas percebidas, o que permite sugerir que, em geral, as táticas de manejo de fronteiras parecem ser, em sua maioria, não dependentes de cultura. Um fato que respalda esse achado é o caso de

diversas táticas terem sido encontradas com certa frequência em estudos sobre o tema (ARAUJO; TURETA; ARAUJO, 2013; KREINER et al., 2009). Entretanto, entre as táticas encontradas que possuem influência da cultura brasileira, procuramos identificar se havia alguma lógica subjacente a essa classificação. A seguir, relatam-se as táticas que apresentaram relações com traços da cultura brasileira e os respectivos traços culturais que se manifestaram no exercício dessas táticas.

4.5.1 Táticas com influência da cultura brasileira

De acordo com os dados do estudo, notou-se que algumas táticas são influenciadas por traços culturais típicos brasileiros (usando tecnologia, priorizando assuntos urgentes, flexibilizando horários, negociando fronteiras com violadores). Conforme relato dos entrevistados, pode-se interpretar que alguns traços culturais brasileiros sobressaem quando a intenção é usar uma tática de manejo de fronteira para evitar conflitos entre os domínios trabalho e lar. De acordo com o entrevistado E21, “(...) dependendo do horário, eu não atendo mais ligações, salvo se for da diretoria do banco, aí não tem como, quando é o chefe é melhor atender” (E21). Neste fragmento da entrevista, pode-se notar a influência do traço cultural **personalismo, evitar conflito e jeitinho** em que o chefe, por meio do poder que lhe é dado, rompe a fronteira de equilíbrio entre os domínios trabalho e lar do entrevistado. É claro que o indivíduo nessa situação prefere integrar os domínios e fazer a vontade do chefe a correr o risco de ser excluído do meio e perder o seu emprego.

O entrevistado E2 utiliza do traço cultural brasileiro **lealdade pessoal** e **flexibilidade** quando prioriza as ligações da filha, por ela ainda ser dependente dos cuidados dos pais. “É claro que minha filha tem 12 anos e ainda precisa de mim.

Então, se o telefone tocar, a prioridade é dela” (E2). É claro que a filha deposita a confiança na pessoa do pai que para ela representa o líder na sua vida e o pai, por sua vez, usa da adaptabilidade para atender à demanda da família.

Os entrevistados E6 e E14 falam da importância de sempre negociar com o chefe alguns horários conforme necessidades pessoais e profissionais, por exemplo: “Eu procuro sempre falar com meu chefe, se eu tenho necessidade de ir ao médico ou algo assim” (E6). O entrevistado E14 fala da necessidade de negociar a flexibilização de horários conforme necessidade de seus clientes. Desse modo, pode-se notar a existência de traços culturais brasileiros **personalismo** e **flexibilidade**.

Conforme relato do entrevistado E5 – “A gente tenta não ser deselegante com a pessoa e tenta levar para o lado de tentar resolver a situação com rapidez, de aconselhar para dar uma boa impressão sem ser deselegante” –, o indivíduo busca assinalar a outrem de forma **flexível** suas preferências individuais.

4.5.1.1 Usando tecnologia

A tecnologia torna o indivíduo mais propenso e disponível a estar conectado, por meio de formas automatizadas de comunicação, com assuntos profissionais ou pessoais. Desse modo, a tecnologia tornou-se um canal que permite violar o limite entre as fronteiras das dimensão trabalho e lar e vice-versa, conforme preferências de cada indivíduo (BOSWELL; OLSON-BUCHANAN, 2007). Nesta pesquisa, observou-se que os indivíduos se utilizam de meios sociais e práticas visando diminuir os conflitos.

Observou-se que esta tática tem associação com três traços típicos da cultura brasileira (evitar conflito, personalismo e “jeitinho”), visto que alguns entrevistados se utilizam de “jeitinho” para encontrar soluções rápidas, a fim de evitar conflito com demandas provenientes do domínio trabalho que invadem o domínio lar e vice-versa.

4.5.1.2 Priorizando assuntos urgentes

Conforme análise das entrevistas, esta tática é muito utilizada pelos entrevistados, e os indivíduos estabelecem, conforme preferências pessoais, as prioridades nos domínios trabalho e lar e vice-versa.

Observou-se que essa tática tem associação com dois traços típicos da cultura brasileira (lealdade pessoal e flexibilidade), uma vez que os entrevistados determinavam o que era urgente, de acordo com quem iriam falar (por exemplo, a escola ligando para o pai para informar um acidente com o filho na escola).

4.5.1.3 Flexibilizando horários

Notou-se que os indivíduos buscam reposicionar uma fronteira de equilíbrio entre os domínios trabalho e lar e vice-versa, conforme suas necessidades.

Esta tática também encontrou apoio em dois traços culturais tipicamente brasileiros (personalismo e flexibilidade), uma vez que indivíduos buscam flexibilizar demandas existentes no trabalho ou lar em virtude de necessidades muitas vezes organizacionais (por exemplo, o fato de o cliente só estar disponível fora do horário comercial habitual, ou até mesmo por demandas de campanhas em que o indivíduo tem de trabalhar até mais tarde) e outras pessoais (por exemplo, o horário de uma

consulta, devido a problemas de saúde dos filhos, faz com que o indivíduo fique refém dos horários do médico).

4.5.1.4 Negociando fronteiras com violadores

Esta tática também foi muito utilizada pelos entrevistados. Os indivíduos utilizam-se de uma dimensão comunicativa criando sinais para apresentar ao violador suas preferências pessoais em relação às fronteiras de equilíbrio entre os domínios trabalho e lar e vice-versa.

Observou-se que essa tática também encontrou apoio em um traço cultural brasileiro (“flexibilidade”), visto que os indivíduos usam de formas mais flexíveis (por exemplo, informando aos violadores que aquele não é o melhor horário para tratar de algo e que não será possível atendê-lo naquele momento) para informar suas fronteiras de equilíbrio e, assim, educar aqueles que se encontram próximos de suas preferências pessoais.

4.5.2 Táticas sem influência da cultura brasileira

A pesquisa revelou que algumas táticas de manejo de fronteiras entre os domínios trabalho e lar não são dependentes de traços culturais brasileiros. Após análise dos relatos dos entrevistados, não foram detectados traços típicos da cultura brasileira. Entende-se, assim, que algumas táticas de manejo de fronteiras, utilizadas por indivíduos, não são dependentes de traços culturais locais. Chegou-se a esse entendimento devido a resultados encontrados em outras pesquisas científicas (ARAUJO; TURETA; ARAUJO, 2013; KREINER et al., 2009; KREINER et al., 2006) que apresentaram táticas de manejo de fronteiras similares aos encontrados neste estudo (evitando violações mentais de fronteira, aproveitando

melhor o tempo com a família, controlando melhor o tempo de trabalho, reduzindo distâncias entre compromissos, desenvolvendo atividades de transição, variando o ambiente de interação, morando longe do trabalho). Outro entendimento relevante na análise foi o fato de que tais táticas (citadas acima) de manejo de fronteiras não visam à integração entre os domínios trabalho e lar, ou seja, o indivíduo utiliza essas táticas a fim de separar os domínios para não gerar conflitos, similantemente a outras pesquisas, em outras culturas (ARAUJO; TURETA; ARAUJO, 2013; KREINER et al., 2009; KREINER et al., 2006).

4.5.2.1 Evitando violações mentais de fronteira

De acordo com as entrevistas, observou-se que os indivíduos têm uma dificuldade de determinar quais demandas são prioritárias tanto no domínio no lar quanto no domínio do trabalho, fazendo com que o indivíduo continue conectado e preocupado com a empresa ou lar. A cobrança imposta pelo mercado em atingir resultados cada vez mais satisfatórios para as empresas faz com que o indivíduo não se desligue da sua unidade de trabalho por um tempo ainda maior, visto que tal resultado pode impactar diretamente seu crescimento na empresa ou no desligamento. Depois de terem sido analisadas as entrevistas, não foram encontrados traços culturais que revelassem que tal violação mental estivesse ligada ao fato de o empregado estar preocupado em ser excluído de um grupo de trabalho, ou que isso sejam normas que devem ser seguidas, até porque ele está buscando estabelecer relação para evitar conflitos. Pode-se notar que o indivíduo deveria confiar no seu colega de trabalho que estava administrando suas demandas profissionais enquanto estava de férias. Da mesma forma, Kreiner et al. (2009) sugerem que os indivíduos se utilizam da tática de manejo de fronteira (utilizar a

disponibilidade e as habilidades de outrem – uso de outras pessoas) com a finalidade de evitar conflitos nos domínios trabalho e lar.

4.5.2.2 Aproveitando melhor o tempo com a família

Esta tática encontrada na dimensão temporal revela que os indivíduos buscam determinar melhor o tempo destinado à família, a fim de facilitar o gerenciamento de futuras demandas no domínio trabalho, uma vez que buscam tornar-se temporariamente indisponíveis para o trabalho, dando apenas atenção aos seus familiares, por um determinado tempo. Essa tática de manejo de fronteira também é utilizada por padres episcopais segundo a pesquisa de Kreiner et al. (2009), uma vez que eles buscavam controlar o tempo com seus familiares visando evitar conflitos tanto no domínio do lar quanto no domínio do trabalho. Desse modo, não se pode afirmar que essa tática utilizada pelos gerentes gerais é influenciada por traços típicos da cultura brasileira.

4.5.2.3 Controlando o tempo de trabalho

Da mesma forma, esta tática da dimensão temporal revela que os indivíduos buscam controlar o tempo de trabalho para evitar conflitos entre os domínios trabalho e lar. O indivíduo busca determinar o limite de tempo que vai ser utilizado em cada domínio, tornando-se mais acessível à família ou vice-versa. Notou-se que o indivíduo buscava criar créditos de tempo em um determinado domínio para ser compensado no futuro. Por exemplo: o indivíduo ficar mais tempo com a família em determinados momentos evitando geração de conflitos, devido a sua ausência, pelas futuras demandas do trabalho. Essa mesma tática foi encontrada no estudo de Kreiner et al. (2009), com padres episcopais.

4.5.2.4 Reduzindo distâncias entre compromissos

Esta tática de manejo de fronteira revelou uma preocupação que os indivíduos têm em reduzir as distâncias dos compromissos, a fim de melhorar a disponibilidade nos domínios trabalho e lar. O indivíduo busca tornar-se mais acessível a cada domínio conforme suas preferências individuais ou de acordo com sua necessidade. Conforme relatos dos entrevistados e análise das entrevistas, não foram encontrados traços típicos da cultura brasileira que tivessem influenciado a tática de manejo de fronteira. A entrevistada E9 relatou como resolveu o problema de chegar atrasada ao serviço, devido ao tempo gasto de deslocamento para levar a filha à creche, ou seja, matriculou a filha em uma escolinha mais perto de casa (E9). Na pesquisa de Kreiner et al. (2009), foi encontrada uma tática similar em que os padres episcopais buscavam adaptar o espaço físico criando ou eliminando fronteiras entre os domínios trabalho e lar.

4.5.2.5 Desenvolvendo atividades de transição

Nas entrevistas, observou-se que os indivíduos buscavam utilizar-se de atividades de transição para criar rotinas no dia a dia, a fim de demarcar simbolicamente a transição entre os domínios trabalho e lar. Esta tática de manejo de fronteira torna o indivíduo temporariamente indisponível tanto para o domínio do trabalho quanto para o domínio do lar; desse modo, o indivíduo pode desconectar-se de problemas nos domínios, encontrando uma trégua para aliviar seu estresse e renovar-se para sua rotina diária. Da mesma forma, a tática de manejo de fronteira foi encontrada na pesquisa de Kreiner et al. (2009), quando padres episcopais se utilizavam dessa tática a fim de tornar-se temporariamente indisponíveis. Sendo

assim, não se pode afirmar que a tática de manejo de fronteira é influenciada por traços da cultura brasileira.

4.5.2.6 Variando o ambiente de interação

De acordo com as entrevistas, diagnosticou-se que indivíduos buscam um local isolado, com a intenção de mudar o ambiente social e encontrar mais energia para lidar com as demandas do trabalho e lar. Da mesma forma na pesquisa de Kreiner et al. (2009), encontram-se relatos de padres episcopais que falam da importância de criar uma “terra de ninguém” para renovar os ânimos e evitar conflitos entre os domínios trabalho e lar. Diante desse fato, e por não encontrar características típicas da cultura brasileira na fala dos entrevistados, não se pode afirmar que a tática de manejo de fronteira é influenciada pela cultura local.

4.5.2.7 Morando longe do trabalho

Outra tática da dimensão física utilizada pelos entrevistados tem por finalidade afastar os domínios trabalho e lar. Quanto maior for a distância entre os domínios, menor a possibilidade de integração. Na pesquisa de Kreiner et al. (2009), os padres episcopais manipulavam o espaço físico com a intenção de criar ou eliminar barreiras, conforme suas preferências ou necessidades, nos domínios trabalho e lar, evitando entre estes conflitos. Nessa tática, também não foram encontrados traços típicos da cultura brasileira que pudessem apoiar a influência da mesma nesta tática.

Pode-se notar que as táticas listadas que estão associadas a traços culturais tipicamente brasileiros possuem um caráter de integração. Isso significa dizer que as táticas alicerçadas em comportamentos socialmente comuns, na sociedade

brasileira, tendem a ser as que não estabelecem uma relação de separação clara entre público e privado, trabalho e lar.

Algumas táticas com caráter segmentador, como evitando violações mentais de fronteiras, desenvolvendo atividades de transição e morando longe do trabalho, por sua vez, não apresentam características típicas da cultura brasileira, por serem talvez alicerçadas em uma ideia de separação entre público e privado. Essas táticas, em vez de promoverem a postura de espectador típica brasileira (PRATES; BARROS, 1997), trazem o ator social como sujeito no processo de gerenciamento das fronteiras entre lar e trabalho. Elas se sustentam pela intenção de separar os campos pessoal e profissional e, às vezes, envolvem o rompimento com traços culturais como o “jeitinho”, a flexibilidade e o personalismo, ao não abrirem exceções de integração entre os domínios do lar e do trabalho.

Desse modo, esse resultado revela um achado teórico relevante para a literatura sobre o tema: as táticas de integração, em que se busca estabelecer uma fronteira fina entre trabalho e lar, parecem encontrar suporte na cultura brasileira e são mais facilmente praticadas, justamente por ser a ordem social prevalescente no Brasil (DAMATTA, 1983). Já as táticas de segmentação, nas quais se procura instituir uma fronteira espessa entre os domínios do trabalho e lar, exigem comportamentos que, por vezes, chegam a ser a antítese de traços culturais brasileiros. Por exemplo, ao negociar uma fronteira, explicando que não se deseja receber ligações de trabalho após certo horário, o indivíduo está em uma posição em que pode haver uma indisposição interpessoal, sendo interpretado como intransigente ou pouco flexível.

De forma geral, algumas táticas de manejo de fronteiras são influenciadas por elementos culturais. No caso brasileiro, pode-se notar que o indivíduo busca uma

postura mais integradora quando está sofrendo a ação de traços típicos da cultura brasileira, pelo fato de a integração ser o padrão mais recorrente a respeito de como as pessoas lidam com as fronteiras entre lar e trabalho. Por outro lado, quando não existe a influência de elementos culturais, observa-se que o indivíduo buscou uma postura mais segmentadora para lidar com as fronteiras entre os domínios trabalho e lar e vice-versa.

Capítulo 5

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo deste estudo foi compreender se as táticas de manejo de fronteira (KREINER et al., 2009) podem ser influenciadas pela cultura brasileira e a maneira como gerentes gerais de bancos privados buscam negociar as fronteiras para encontrar equilíbrio entre os domínios trabalho e lar.

As táticas de manejos de fronteiras foram desenvolvidas por Kreiner et al. (2009) em estudo com padres episcopais, no qual se relataram táticas de manejo de fronteiras apoiadas em quatro dimensões (comportamental, temporal, física e comunicativa). Observaram-se, nesta pesquisa, onze táticas utilizadas por gerentes gerais de instituições financeiras privadas, relacionadas às dimensões citadas acima, encontradas no estudo de Kreiner et al. (2009).

Identificaram-se, nesta pesquisa, onze táticas de manejo de fronteiras (usando tecnologia, priorizando assuntos urgentes, evitando violações mentais de fronteiras, aproveitando melhor o tempo com a família, controlando o tempo de trabalho, flexibilizando os horários, reduzindo distâncias entre compromissos, desenvolvendo atividades de transição, variando o ambiente de interação, morando longe do trabalho e negociando fronteiras com violadores). Em quatro delas apenas, apresentaram-se traços culturais brasileiros que se manifestam em tais táticas (usando tecnologia, priorizando assuntos urgentes, flexibilizando os horários e negociando fronteiras com violadores).

O resultado da pesquisa revela-nos uma contribuição para os estudos relacionados às fronteiras de equilíbrio entre trabalho e lar, visto que, quando o indivíduo deseja estabelecer uma fronteira fina entre os domínios trabalho e lar, é

possível notar que as táticas de manejo de fronteira são afetadas por traços culturais do país em questão. Contudo, quando o indivíduo deseja utilizar-se de táticas segmentadoras, nota-se uma dificuldade, provavelmente oriunda da falta de aderência entre tal comportamento e o modo de navegação social predominante na cultura brasileira.

A pesquisa realizada apresentou limitações relevantes, uma das quais foi em razão da sua amostra (gerentes gerais de instituições financeiras – bancos privados), pelo fato de os dados serem coletados apenas no estado do Espírito Santo (Grande Vitória). É possível que futuras pesquisas encontrem outras táticas de manejo de fronteiras em outros estados, em virtude de suas culturas regionais. Amostras mais diversificadas em termos de perfil de representatividade podem também revelar outros padrões não identificados nesta pesquisa. Sendo assim, seria importante realizar pesquisas futuras em outras empresas, de outros segmentos, como o industrial ou o setor público, para identificar se outras táticas de manejo de fronteira são utilizadas por indivíduos para encontrarem equilíbrio nas fronteiras entre os domínios do lar e trabalho e se elas podem ser influenciadas por traços típicos da cultura brasileira.

Outra limitação relevante deve-se ao fato de que neste estudo foi avaliada apenas a manifestação dos traços culturais brasileiros nas táticas de manejo de fronteiras. Não se pode afirmar, portanto, se globalmente essas táticas são dependentes da cultura nacional em que são expressas. Por essa razão, para avaliar as táticas manifestadas em culturas de outros países, pesquisas semelhantes poderiam também ser úteis para prover um retrato mais global desse fenômeno.

No âmbito familiar, o caráter prático deste estudo está relacionado à maneira como os indivíduos podem utilizar-se das táticas de manejo de fronteira para minimizar os conflitos ocasionados pelas demandas do domínio trabalho que afetam diretamente a família (domínio lar).

O caráter prático organizacional deste estudo está na forma como gestores (líderes) ou até mesmos expatriados (voluntários ou organizacionais) que venham trabalhar no Brasil possam desenvolver métodos facilitadores da relação diária com seus subordinados, uma vez que esta pesquisa revela que a cultura brasileira influencia táticas de manejo de fronteiras com caráter integrador. Desse modo, é mais fácil os gestores entenderem quando certas demandas podem implicar uma violação de fronteira e, assim, criar rotinas para evitar conflitos e buscar o equilíbrio para questões do domínio trabalho e lar, uma vez que o brasileiro tem uma forma mais amigável, menos formal, de se relacionar, diferentemente de outras culturas, como por exemplo, a estadunidense, onde o americano tem como primordial seguir as regras e normas impostas por sua constituição, ou seja, o americano é muito mais formal que o brasileiro.

Sendo assim, quando o indivíduo aprende a gerenciar melhor suas demandas, é possível alcançar melhores resultados e, com isso, evitar problemas com baixo desempenho, *turnover* ou até mesmo faltas frequentes, fazendo com que ele entenda melhor esse contexto e impeça conflitos entre os domínios trabalho e lar para melhorar o convívio organizacional.

REFERÊNCIAS

ARAUJO, B. F. V.B.; ROSA, A. R.; TURETA, C. **Negociando as fronteiras entre trabalho-lar no contexto dos negócios internacionais**: um estudo com mulheres expatriadas. In: Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração (ENANPAD), 36, 2012, Rio de Janeiro (RJ). Anais... Rio de Janeiro: ANPAD, 2012.

ARAUJO, B. F. V. B.; TURETA, C.; ARAUJO, D. A. V. B. How do working mothers negotiate the work-home interface? In: **International Network of Business and Management Journals**, 3, 2013, Lisboa. Anais... Lisboa: INBAM, 2013.

ASHFORTH, B. E.; KREINER, G. E.; FUGATE, M. All in a day's work: boundaries and micro role transitions. **The Academy of Management Review**, v. 25, n. 3, p. 472-491, jul. 2000.

BARBOSA, L. **O jeitinho brasileiro**. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.

BOSWELL, W.R., & OLSON-BUCHANAN, J.B. (2007). The use of communication technologies after hours: The role of work attitudes and work-life conflict. **Journal of Management**, 33, 592-610.

DAMATTA, R. **Carnaváis, malandros e heróis**. Rio de Janeiro: Zahar, 1983.

DIAS, Maria Odila Leite da Silva. Sérgio Buarque de Holanda, historiador. In: HOLANDA, Sérgio Buarque de. **História**. São Paulo: Ática, 1985. (Organizado por Maria Maria Odila Leite da Silva Dias).

EDWARDS, J. R.; ROTHBARD, N. P. Work and family stress and well-being: An examination of person-environment fit in the work and family domains. **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, 77, 85-129, 1999.

EDWARDS, J. R.; ROTHBARD, N. P. Mechanism linking work and family: clarifying the relationship between work and family constructs. **Academic of Management Review**, v. 25, p. 178-199, 2000.

EISENHARDT, K. Building theories from case research. **Academy of Management Review**, v. 14, p. 532-550, 1989.

FERNANDES, Florestan. **Mudanças sociais no Brasil**. São Paulo: DIFEL, 1979.

FREIRE, P. **Educação como prática de liberdade**. São Paulo: Editora Paz e Terra, 1983.

FREITAS, A. B. Traços brasileiros para uma análise organizacional. p. 38-54, (Org.). MOTTA, F. C. P.; CALDAS, M. P. **Cultura organizacional e cultura brasileira**. São Paulo: Atlas, 1997.

FREYRE, G. **Casa-grande & senzala**. 12. ed. Brasília: UnB, 1963.

FREYRE, G. **Casagrande & senzala**. 34. ed. Rio de Janeiro: Record, 1998. cap. IV. p. 372.

GRADY, G.; McCARTHY, A. M. Work-life integration: experiences of mid-career professional working mothers. **Journal of Managerial Psychology**, v. 23, n. 5, p. 599-622, 2008.

HARTMANN, E. **Boundaries in the mind: A new psychology of personality**. New York: Basic Books, 1991.

HOLANDA, Sérgio Buarque de. **Caminhos e fronteiras**. Rio de Janeiro: José Olympio, 1975

HOLANDA, S. B. **Raízes do Brasil**. São Paulo: Companhia das Letras, 1996.

KOSSEK, E.; LAUSTSCH, B. Work-family boundary management styles in organizations: a cross-level model. **Organizational Psychology Review**, maio, v. 2, p. 152-171, 2012.

KOSSEK, E.; LAMBERT, S. J. (Eds.). **Work and life integration: organizational cultural and individual perspectives**. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 2005.

KREINER, G.E., "Consequences of work-home segmentation or integration: A person-environment fit perspective", **Journal of Organizational Behavior**, 2006, 27, pp. 485-507

KREINER, G. E.; HOLLENSBE, E. C.; SHEEP, M. L. Balancing borders and bridges: negotiating the work-home interface via boundary work tactics. **Academy of Management Journal**, v. 52, n. 4, p. 704-730, 2009.

_____.; _____.; _____. Boundary works tactics: negotiations the work-home interface. **Academy of Management**, best conference paper, OB: K1, 2006.

MACDERMID, S. M. **(Re) Considering conflict between work and family in Work and life integration: organizational, cultural, and individual perspectives**. In: KOSSEK, E. E.; LAMBERT, S. J. (Eds.). Mahwah: Erlbaum, 2005. p. 19-40.

MACHADO, Marília Novais da Mata. Cultura e imaginário organizacionais: análise psicossociológica de algumas imagens típicas brasileiras. **Pesquisas e Práticas Psicossociais**, v. 3, n. 1, São João del-Rei, ago. p. 44-50, 2008.

MAERTZ, C. P.; BOYAR, S. L. Work-family conflict, enrichment, and balance under “levels” and “episodes” approaches. **Journal of Management**, v. 37, n. 1, jan. p. 68-98, 2011.

MASSUKADO-NAKATANI, Márcia Shizue; MUSSI, Fabrício Baron; PEDROSO, José Pedro Penteadó. **A relação entre o jeitinho brasileiro e o perfil empreendedor: possíveis interfaces no contexto da atividade empreendedora no Brasil**. RAM, São Paulo, vol. 10, n. 4, pp. 100-130, jul./ago. 2009.

NIPPERT-ENG, C. E. **Home and work**: negotiating boundaries through everyday life. Chicago: University of Chicago Press, 1996.

PETTIGREW, A. Longitudinal field research on change: theory and practice. **Organizational Science**, v. 1, p. 267–292, 1990.

POWELL, G. N.; GREENHAUS, J. H. Sex, gender, and the work-to-family interface: exploring negative and positive interdependencies. **Academy of Management Journal**, v. 53, n. 3, p. 513-34, 2010.

PRATT, M. G.; ROCKMANN, K. W.; KAUFMANN, J. B. Constructing professional identity: The role of work and identity learning cycles in the customization of identity among medical residents. **Academy of Management Journal**, v. 49, p. 235–262, 2006.

PRATTES, M. A. S.; BARROS, B. T. O estilo brasileiro de administrar: sumário de um modelo de ação cultural brasileiro com base na gestão empresarial. In: MOTTA, F. C. P.; CALDAS M. P. **Cultura organizacional e cultura brasileira**. São Paulo: Atlas, 1997. p. 55-69.

RAMOS, A. G. Administração e contexto brasileiro. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1983

RIGGS, F. W. **A ecologia na administração pública**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1964.

ROTHBARD, N. P.; KATHERINE, W. P.; DUMAS, T. L. Managing multiple roles: work-family policies and individuals desires for segmentation. **Organization Science**, v. 16, n. 3, p. 243-258, 2005.

SCHIN, E. H. **Cultura organizacional e liderança**. São Paulo: Atlas, 2009.

SILVA, A. R. L.; JUNQUILHO, G. S.; CARRIERI, A. P. Políticas de RH: instrumentos de consenso e ambiguidade. **Revista de Administração Contemporânea – RAC**, Curitiba, v. 12, n. 1, p. 11-34, jan./mar. 2008.

SMITH, P.B., Torres, C.V., Leong, C., Budhwar, P., Achoui, M., and Lebedeva, N. (2012), ‘Are Indigenous Approaches to Achieving Influence in Business Organizations Distinctive? A Comparative Study of Guanxi, Wasta, Jeitinho, Svyazi and Pulling Stings,’ **The International Journal of Resource Management**, 23, 333–348.

STRAUSS, A.; CORBIN, J. **Pesquisa qualitativa: técnicas e procedimentos para o desenvolvimento da teoria fundamentada**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2008.

TORRES, C. V.; DESSEN, M. A. Brazilian culture, family and its ethnic-cultural variety. **Arizona Journal of Hispanic Cultural Studies**, v. 12, p. 189–201, 2008.

WEBER, M. **Ensaio de sociologia**. Rio de Janeiro: Zahar, 1974.

ANEXO A – QUESTÕES DE PESQUISA

1	Gostaríamos de conhecer um pouco da sua formação.
	<p>a) Há quanto tempo você é funcionário do banco?</p> <p>b) O que você fazia antes de trabalhar para o banco? O que o(a) levou a querer ser um funcionário bancário?</p>
2	Gostaríamos de conhecer um pouco o seu endereço atual e a sua vida profissional.
	<p>a) Você tem filhos? Eles moram com você?</p> <p>b) Você e sua família contratam alguma(s) pessoa(s) para prestar(em) serviços relacionados à família, tais como babá, empregada doméstica, passageira ou motorista? Se sim, quantos? Isso tem ajudado a conciliar as demandas familiares e profissionais? De que forma?</p> <p>c) Onde você mora relativamente ao banco? Qual é a distância? É residência própria ou funcional?</p> <p>d) Quantas pessoas trabalham no mesmo prédio em que você trabalha? Há quanto tempo você está lá? O banco está no centro ou no subúrbio?</p>
3	Quais coisas, na sua vida, você acha que precisa trabalhar mais para encontrar o equilíbrio? Como você as equilibra?
4	Algumas pessoas gostam de separar a vida profissional da pessoal, enquanto outras preferem integrá-las. Como você se descreveria nesse aspecto?
5	Você, alguma vez, leva trabalho para casa? As demandas da sua família entram na sua vida profissional? Há coisas específicas relativas a trabalho e lar que você ativamente tenta manter separadas? E integradas?
6	Você tem interrupções frequentes:
	<p>a) quando está em casa?</p> <p>b) quando está no trabalho? Isso é um problema? Você tem táticas ou estratégias para lidar com isso?</p>
7	A sua proximidade ao banco, algumas vezes, faz uma diferença na forma como você se sente em relação ao seu trabalho ou vida familiar? A proximidade/distância alguma vez cria algum conflito com membros familiares, colegas de trabalho ou com você mesmo? Como assim?
8	As exigências do seu trabalho alguma vez o(a) tiram da sua vida familiar? As exigências da sua vida no lar alguma vez o(a) tiram da sua vida profissional?
9	Há determinadas pessoas que respeitam o seu limite entre o lar e o trabalho ou não? Houve vezes em que outros não respeitaram o limite que você estava tentando manter? Como você lidou/lida com isso?

10	Que expectativas os membros da sua família possuem a seu respeito enquanto chefe de família? Que efeito isso gera na sua vida no lar? E na sua vida no trabalho? Você já teve que gerenciar as expectativas dos membros da sua família?
11	Você descobriu que há certas coisas que você pode fazer para manter o limite entre o lar e o trabalho da forma como você quer?
12	Você tem amigos no banco? E fora do banco? Qual é a proporção de seus amigos/conhecidos que vêm de fora do banco?
13	As suas atitudes em relação ao equilíbrio entre lar e trabalho mudaram ao longo do tempo? De que para quê? Se mudaram, quais tipos de coisas proporcionaram essa mudança?
14	O que você recomendaria a um funcionário novo do banco concernentemente ao equilíbrio entre lar e trabalho?
15	Há algumas outras questões que você pensou durante a nossa entrevista, que você acha que poderia ser importante para eu saber em relação aos tópicos que debatemos hoje?

Quadro 2: Roteiro adaptado pelo autor das questões da entrevista usada por Kreiner et al. (2009).
Fonte: Kreiner et al. (2009).