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

CÉLIA REGINA BIGOSSI VICENTE

COMPREENDENDO COMO INDIVÍDUOS GERENCIAM AS FRONTEIRAS PESSOAL E SOCIAL AO LONGO DA VIDA

VITÓRIA
2014

FICHA CATALOGRÁFICA

Elaborada pelo Setor de Processamento Técnico da Biblioteca da FUCAPE

Vicente, Célia Regina Bigossi.
Compreendendo como indivíduos gerenciam as fronteiras pessoal e social ao longo da vida. / Célia Regina Bigossi Vicente. Vitória: FUCAPE, 2014.
40p.

Dissertação – Mestrado (Administração de Empresas)
Inclui bibliografia.

1. Identidade pessoal e social 2. Fronteiras I.Fundação Instituto Capixaba de Pesquisas em Contabilidade, Economia e Finanças II.Título.

CDD – 658

CÉLIA REGINA BIGOSSI VICENTE

COMPREENDENDO COMO INDIVÍDUOS GERENCIAM AS FRONTEIRAS PESSOAL E SOCIAL AO LONGO DA VIDA

Dissertação apresentado ao Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas da Fundação Instituto Capixaba de Pesquisa em Contabilidade, Economia e Finanças (FUCAPE), como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração de Empresas, nas áreas de concentração Estratégia e Gestão de Pessoas.

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

VITÓRIA
2014

CÉLIA REGINA BIGOSSI VICENTE

COMPREENDENDO COMO INDIVÍDUOS GERENCIAM AS FRONTEIRAS PESSOAL E SOCIAL AO LONGO DA VIDA

Dissertação apresentado ao Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas da Fundação Instituto Capixaba de Pesquisa em Contabilidade, Economia e Finanças – FUCAPE, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração de Empresas, nas áreas de concentração Estratégia e Gestão de Pessoas.

Aprovada em 24 de novembro de 2014

COMISSÃO EXAMINADORA

Profº Dr.: BRUNO FELIX VON BORELL DE ARAÚJO
FUCAPE

Profº Dr.: EMERSON WAGNER MAINARDES
FUCAPE

Profº Dr.: MARCELO DE SOUZA BISPO
UFPB

AGRADECIMENTOS

A Deus, por me conceder a graça de voltar a estudar após quase trinta anos,

me sustentando nos momentos mais difíceis;

Ao meu esposo Aldo e meu filho Raphael, pela generosa compreensão

sobre os nossos momentos que foram roubados pelos estudos;

A meu pai Francisco, que me ensinou o amor pelos livros,

e que o sucesso é filho da perseverança;

Ao SEBRAE/ES, na pessoa da minha gerente Daniela Negri,

pelo apoio financeiro, incentivo e compreensão carinhosa;

Ao professor Dr. Bruno Félix, cujo profissionalismo e competência,

são fontes de inspiração,

Minha mais profunda gratidão !

"Família não é feita de laços de sangue, mais de respeito e alegria pela vida do outro." Dave Hunt.

RESUMO

O objetivo deste estudo foi compreender como indivíduos mantêm o equilíbrio entre identidades pessoal e social ao longo da vida. Para responder a esta questão, este trabalho de pesquisa qualitativa, usou como referência a teoria sobre táticas de manejo de identidade (KREINER et al. 2006), para avaliar que táticas são utilizadas nas três categorias etárias de Huffman et al. (2013): exploração (idade 18-30), estabelecimento (idade de 31-45) e manutenção (acima de 45). Foram entrevistados 20 indivíduos homens que teoricamente, se encontram há pelo menos 5 anos na etapa de manutenção, sendo questionados de forma a fazer uma análise retrospectiva a respeito de preferências e táticas usadas nos últimos 30 anos. De forma geral, os resultados apontam que indivíduos e seus principais grupos sociais – trabalho e família alteram, ao longo da vida, suas preferências relacionadas ao tempo e local onde devam ocorrer suas atividades e interações relacionadas aos papéis que ocupam (pai, esposo, profissional). Os indivíduos e seus familiares geralmente passam a preferir, com o passar dos anos, que as atividades dos papéis ocupados ocorram em locais e momentos distintos, enquanto as demandas do trabalho seguem uma lógica inversa. Com isso, os conflitos entre as identidades pessoal e profissional se alteram ao longo da vida, assim como as táticas que os sujeitos usam para equilibrar esses diferentes aspectos da vida.

Palavras-chave: Identidades. Fronteiras. Idade. Táticas.

ABSTRACT

The aim of this study was to understand how individuals maintain balance between personal and social identities across the lifespan. To answer this question, this study of qualitative research, used as a reference theory about management tactics identity (KREINER et al., 2006), to assess which tactics are used in the three age categories of Huffman et al. (2013): exploration (age 18-30), establishment (age 31-45) and maintenance (above 45). Twenty individuals were interviewed, men who are at least, in theory, 5 years in the maintenance stage, so being asked to make a retrospective analysis regarding preferences and tactics used in the past 30 years. Overall, the results suggest that: individuals and their main social groups - work and family change, across the lifespan, their preferences regarding about when and where their roles activities (parent, husband, and worker) should occur. Over the years, individuals and their families often prefer, the activities of the occupied roles occur in places and different times, while job demands follow an inverse logic. Thus, conflicts between personal and professional identities change throughout life, as well as the tactics that individuals use to manage the balance of the different aspects of his life.

Keywords: Identities. Boundaries. Age. Tactics.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO **5**
2 REFERENCIAL TEÓRICO **8**
2.1 EQUILIBRIO ENTRE VIDA PESSOAL e SOCIAL **8**
2.2 TEORIA DAS FRONTEIRAS **10**
2.3 TÁTICAS DE GESTÃO DE IDENTIDADES **12**
2.4 AMADURECIMENTO E FASES DA VIDA **16**
3 METODOLOGIA **21**
4 RESULTADOS **24**
4.1 FASE de EXPLORAÇÃO (18 aos 30 anos) **26**
4.1.1 Preferências Pessoais **27**
4.1.2 Preferências do Trabalho **27**
4.1.3 Preferências da Família **29**
4.1.4 Conflitos recorrentes **29**
4.1.5 Táticas de Gestão de Identidades - Integração **31**
4.2 FASE de ESTABELECIMENTO (31 aos 45 anos) **32**
4.2.1 Preferências Pessoais **33**
4.2.2 Preferências do Trabalho **34**
4.2.3 Preferências da Família **35**
4.2.4 Conflitos recorrentes **36**
4.2.5 Táticas de Gestão de Identidades - Integração **38**
4.2.6 Táticas de Gestão de Identidades - Dupla Função **39**
4.2.7 Táticas de Gestão de Identidades - Segmentação **41**
4.3 FASE de MANUTENÇÃO (acima de 45 anos) **42**
4.3.1 Preferências Pessoais **43**
4.3.2 Preferências do Trabalho **44**
4.3.3 Preferências da Família **45**
4.3.4 Conflitos recorrentes **45**
4.3.5 Táticas de Gestão de Identidades - Segmentação **46**
5 DISCUSSÃO e CONSIDERAÇÕES FINAIS **50**
REFERÊNCIAS **56**
APÊNDICE A – ROTEIRO para ENTREVISTA **60**

1 INTRODUÇÃO

Os desafios do mercado de trabalho moderno requerem cada vez mais dedicação, pressionando o indivíduo por mais resultados. Isso torna cada vez mais atual o tema equilíbrio entre vida pessoal e vida profissional (DE OLIVEIRA, CAVAZOTTI & PACIELLO, 2013; GLAVIN & SCHIEMAN, 2012; GREENHAUS, 2008). As constantes transformações no trabalho e na família com a inserção da mulher no mercado, o aumento do número de casais que investem em suas carreiras, o envelhecimento da população, a disseminação de tecnologias de comunicação, tornam importante o uso de táticas de separação ou integração das demandas profissionais e pessoais. Esse uso de táticas se faz necessário como forma de evitar consequências danosas ao indivíduo como *burnout, estresse,* absenteísmo, insatisfação com o trabalho e com a vida (KREINER, 2006; PARASURAMAN & GREENHAUS, 2002).

Outra recente mudança divulgada no relatório da Organização das Nações Unidas – ONU em 2009, sob o título *Trends in Working Population*, alerta para a escassez de mão de obra nos próximos 10 anos. Essa escassez será ocasionada pela aposentadoria dos atuais trabalhadores "grisalhos" (a geração *baby boomers* - nascidos entre 1946 e 1964), aumentando a necessidade de políticas mais eficazes de retenção de trabalhadores qualificados e experientes (STONE & TETRICK, 2013). Estes fenômenos intensificaram pesquisas, recentemente, que contemplem a visão longitudinal do individuo organizacional, visando sua satisfação com a carreira ao longo da vida, conforme edição especial do *Journal of Managerial Psychology*, publicada em 2013, sobre o tema - Diversidade etária nas organizações.

O estudo de Kreiner, Hollensbe & Sheep (2006) já alertava para as forças sociais/ocupacionais que afetam o trabalhador moderno, sinalizando a necessidade

de melhor compreender as táticas usadas para manter o equilíbrio entre o ser individual e o ser social. Shore et al. (2009) ampliaram a compreensão da visão temporal do estudo de Kreiner et al. (2006), identificando a diversidade de recursos trazidos pela maturidade, que permitem a diminuição do conflito entre os papéis, melhorando a autoestima e a satisfação com o trabalho. Huffman et al. (2013) acrescentaram aos achados acima, a compreensão de que as demandas trabalho e lar diferem nas diferentes etapas da vida, onde trabalhadores em meio de carreira são mais demandados que trabalhadores mais velhos, que apresentam para um mesmo nível de demanda, menos conflito e menor nível de estresse.

Por outro lado, estudos recentes apontam a fragilidade das políticas organizacionais de retenção, por enxergar o indivíduo sob uma ótica de mitos e paradigmas: institucionalizada, presenteísta e imediatista, sem visão de longo prazo, além das dificuldades em promover mudanças culturais (DE OLIVEIRA, CAVAZOTTI & PACIELLO, 2013; DARCY et al., 2012). Tal cenário, não facilita o equilíbrio entre as esferas pessoal e profissional produzindo muito pouco impacto prático na vida do trabalhador, uma vez que persiste a incapacidade de considerar todos os papéis que este ocupa fora da empresa, tais como: pai, esposo, membro da igreja, filho, estudante, dentre outros (KREINER 2006; KOSSEK & LAMBERT, 2004).

Apesar da inegável contribuição dos citados estudos que apresentam em comum a importância de diferenças individuais na gestão dos domínios trabalho e não-trabalho, não foram encontrados estudos que esclareçam como se alteram, ao longo da vida, as escolhas individuais por integrar ou separar as demandas dos papéis ocupados. Este estudo então, se propõe a preencher esta lacuna, respondendo o seguinte problema de pesquisa: Como os indivíduos gerenciam as fronteiras pessoal e social ao longo da vida?

Assim sendo, o objetivo deste estudo foi compreender como profissionais negociam as fronteiras pessoal, trabalho e família, ao longo da vida. Para tanto, este trabalho de pesquisa qualitativa, usou como referência a teoria sobre táticas de manejo de identidade (KREINER et al. 2006), para avaliar que táticas são utilizadas nas três categorias etárias de Huffman et al. (2013): exploração (idade 18-30), estabelecimento (idade de 31-45) e manutenção (acima de 45). Foram realizadas entrevistas em profundidade, por meio de um questionário semiestruturado, junto a indivíduos na etapa de manutenção (acima de 49 anos), funcionários de empresas privadas, que ocupam cargos de liderança, conforme justificativa metodológica abordada mais adiante.

Desta forma, espera-se contribuir para uma melhor compreensão acadêmica do fenômeno de ampliação da diversidade etária nas organizações, oferecendo uma perspectiva temporal em que determinadas preferências por uma gestão de papéis mais fluída/segmentada entre identidades, pode surgir. Pretende-se ainda, entender melhor as modificações na noção de equilíbrio entre identidades pessoal e social, oportunizadas pela experiência no exercício cumulativo de negociação de fronteiras ao longo da vida.

Na prática, espera-se instrumentalizar indivíduos para um melhor equilíbrio entre os domínios pessoal e ocupacional, minimizando a complexidade da gestão de fronteiras de múltiplos papéis, considerando sua importância para a autoestima, competência e apoio social. Pretende-se ainda, fornecer subsídios para gestores interessados em desenvolver políticas de Recursos Humanos, que melhor contemplem as aspirações de carreira e necessidades específicas dos empregados ao longo da vida, evitando quadros de doenças ocupacionais, além de melhores resultados de equipes e organizações.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 EQUILIBRIO ENTRE VIDA PESSOAL e SOCIAL

A relação entre vida pessoal e social já foi mais estreita antes do processo de industrialização onde, trabalhar e conviver estavam relacionados a tempos e espaços coexistentes. Após a revolução industrial com a expansão do trabalho assalariado e a constituição do espaço burocrático de trabalho, esses espaços ganharam a conformação de “esferas separadas”. Papéis específicos eram desempenhados em cada esfera como o papel masculino de “ganhar o pão” associado ao trabalho e o papel feminino de “dona de casa” associado ao lar. Porém, comportamentos e emoções sempre se transportaram de um domínio para o outro como, por exemplo - um dia ruim no trabalho pode significar mau humor ao retornar para casa (GLAVIN & SCHIEMAN, 2012; CLARK, 2000).

Ao longo dos anos este cenário passou por transformações. Mudanças na sociedade (maior participação da mulher na força de trabalho, maior participação de pais nas atividades do lar, maior mobilidade dos trabalhadores) ampliaram a responsabilidade de ambos os indivíduos. Soma-se a isso a rápida proliferação das tecnologias de comunicação, permitindo que o trabalho seja feito a qualquer hora e em qualquer lugar, tornando a relação entre indivíduo e ocupação mais fluída e também mais complexa. Um exercício cada vez mais intenso de negociação de demandas é requerido, evitando que o tempo, energia, humor e emoções de uma esfera afetem negativamente outras, o que desencadearia quadros de insatisfação e frustração com a vida e com o trabalho (GLAVIN & SCHIEMAN, 2012; GROTTO, LYNESS 2010; GREENHAUS, 2008).

As discussões a respeito das escolhas pessoais usadas para gerir as demandas e tensões entre esferas ou domínios, têm crescido nas últimas décadas, tornando importante esclarecer o conceito de equilíbrio entre vida pessoal e social: a satisfação pelo bom desempenho em cada um dos papéis ocupados (ALLEN, CHO & MEIER, 2014). A satisfação com o desempenho pessoal e social advém, portanto, da capacidade de manutenção da individualidade (fonte de criatividade e inovação), frente à necessidade de socialização - a identificação com algo maior do que o próprio indivíduo (fonte de resignificação, valores e motivação). O equilíbrio torna-se então importante, não só para a satisfação e bem estar humano, mas também para a manutenção de resultados grupais e organizacionais (KREINER, HOLLENSBE & SHEEP, 2006).

As organizações enquanto construções sociais, também se movimentam na direção do equilíbrio, por meio de estratégias como horários flexíveis, programas de benefícios extensivos a familiares, creches, buscando minimizar os conhecidos efeitos do conflito entre domínios: *stress, burnout*, absenteísmo, *turnover,* ansiedade e depressão, dentre outros (ALLARD; HAAS & HWANG, 2011). Porém, estes movimentos organizacionais tem se mostrado pouco efetivos, ainda longe de recursos que possam criar o tão desejado senso de equilíbrio, uma vez que estas soluções estão focadas no conflito (incongruência entre papéis) e não na solução e foram construídas a partir da perspectiva organizacional; imediatista, permeada de paradigmas presenteístas, sem uma visão individual e temporal (KOSSEK & LAMBERT, 2004).

Nota-se nos últimos anos, um movimento na literatura no sentido de discutir menos o conflito trabalho-lar e mais o equilíbrio entre estas esferas. Ao discutir o equilíbrio trabalho-lar, nota-se também uma maior ênfase em compreender o papel

dos indivíduos no alcance desse estado. No corpo de estudo que segue esta tendência, a teoria das fronteiras se mostrou como um marco teórico promissor para este estudo, uma vez que parte da perspectiva do indivíduo, não da organização e de uma realidade socialmente construída (KREINER et al., 2009; CLARK, 2000; NIPPERT-ENG, 2008).

2.2 TEORIA DAS FRONTEIRAS

Criar e manter fronteiras simbólicas entre domínios na vida é uma atividade fundamental para a natureza humana. A forma como se separa música clássica de popular, organizam-se meses em anos e estes em séculos ou como são esculpidas nações a partir de continentes, ajuda a colocar ordem em um mundo caótico, permitindo a construção de significados, valores, prioridades e identidades (NIPPERT-ENG, 2008; ZERUBAVEL, 1993). A construção destas "cercas mentais" criam pedaços de realidade - os domínios, tais como: lar, trabalho, escola, igreja, dentre outros. Estes domínios determinam a abrangência dos papéis desempenhados, permitindo que o indivíduo se concentre nas demandas de um domínio em detrimento de outros, delineando expectativas de comportamentos e servindo de referencial na relação com o outro (ASHFORTH, KREINER & FUGATE, 2000).

As fronteiras possuem características que podem ser definidas num *continuum* de possibilidades, variando de mais forte a mais fraca. Fronteiras fortes tendem a ser segmentadoras (mantêm separados os diferentes domínios) e impermeáveis (não permitem que atividades de um domínio sejam realizadas em outro). Já as fronteiras fracas tendem a ser integradoras (permitindo mesclar os domínios) e permeáveis (permitindo que em determinado domínio se realize

atividades de outros). Mentes segmentadoras estabelecem domínios e fronteiras mais facilmente do que mentes integradoras, mais fluídas, que tendem a seguir o fluxo e costumam misturar tempo e espaço, ocupando-se no "tempo" trabalho de coisas ou atividades do "espaço" não-trabalho ou vice versa. A maioria dos indivíduos está em algum ponto, entre esses dois extremos (KREINER et al., 2009; ASHFORTH, KREINER & FUGATE, 2000).

As fronteiras possuem duas dimensões: a flexibilidade, que se manifesta quando determinado papel é desempenhado em diferentes tempos ou lugares – ex.: *home-office* e permeabilidade, que se faz presente quando em determinado domínio é permitido o desempenho de papel de outra esfera – ex.: atender telefonemas de casa no trabalho. Juntas, permeabilidade e flexibilidade permitem maior fluidez entre demandas de trabalho e não trabalho, em contraposição as fronteiras impermeáveis e inflexíveis, não permitem a mistura entre domínios (ALLEN, CHO & MEIER, 2014).

A teoria das fronteiras destaca a ocorrência das violações de fronteiras, que ocorrem quando responsabilidades de um domínio interferem no bom desempenho de outro (ex:. atender telefonemas do trabalho em casa, nos finais de semana), sendo fonte de desequilíbrio, podendo gerar conflito, *stress*, ressentimentos, dificultando a gestão de papéis. (CHAPMAN et al., 1994; GRANT-VALLONE & ENSHER, 2010). Kreiner (2006) amplia esta compreensão alertando para o fato de que organizações/instituições também têm preferências por segmentação/integração, forçando ou encorajando indivíduos para uma ou outra preferência, o que pode tornar a gestão de fronteiras frustrante quando preferências individuais e sociais são conflitantes.

Desta forma o processo de gestão de fronteiras pode ser conduzido numa multiplicidade de formas, associadas a custos e benefícios de um determinado domínio priorizado em momento específico pelo individuo. Este processo é ainda pouco conhecido, sobretudo quando se acrescenta o fato de que grupos sociais como organizações e instituições como a família, também têm suas preferências por integração ou segmentação, considerando ainda que inclusive nestes ambientes, são os indivíduos que determinam preferências, enquanto participantes ativos das construções de seus limites, suas fronteiras (KOSSEK & LAMBERT, 2004; KNAPP et al., 2013).

A Teoria das Fronteiras representa uma tentativa de, não só compreender como fronteiras simbólicas entre domínios são criadas e mantidas como também, explicar a complexa interação entre cruzadores de fronteiras e suas vidas pessoal e social. Esta compreensão permite prever quando o problema vai ocorrer, fornecendo ferramentas para atingir o equilíbrio - as táticas de gestão de fronteiras (CLARK 2002; 2000). Neste trabalho, apresenta-se o interesse de aplicar a teoria das fronteiras para o contexto das identidades pessoal, ocupacional e familiar.

2.3 TÁTICAS DE GESTÃO DE IDENTIDADES

A identidade está composta de dois aspectos que se conjugam: A identidade pessoal – onde reside o sentido de valor próprio, autoestima e características únicas que nos distinguem das outras pessoas e a identidade social – que surge no contato com outros indivíduos ou grupos, fonte de regulação afetiva, motivação, segurança e resignificação de valores. Coexiste na vida de todos a dualidade dessas duas forças criando tensão onde as demandas dos grupos sociais tentam se sobrepor o tempo todo ao ser autêntico e individual (BREWER, 2003).

A sociedade moderna está repleta de grupos sociais como empresas, clubes, escolas, igrejas e famílias que requerem de seus integrantes submissão a necessidades e identidades coletivas, importante fonte de autovalorização e sentimento de pertencimento. O excesso de exigências, porém, (como dedicação a carreira, aos estudos e solicitações familiares), torna difícil o trabalho de manutenção da identidade individual e única, fonte de criatividade e inovação (KREINER, HOLLENSBE & SHEEP, 2006).

A identidade passa, portanto, por um processo contínuo de ajustes e evolução em virtude das influências sociais, exigências ocupacionais, além do ímpeto natural do indivíduo por mudança. Estas adaptações e mudanças compõe a gestão de identidades, que pode ocorrer em maior ou menor grau, dependendo do nível de identificação do indivíduo com determinado domínio/identidade (KREINER & ASHFORTH, 2004).

O indivíduo tende a se sentir mais identificado com aqueles papéis, no exercício dos quais se sente mais recompensado, uma vez que conforme estudos de Kreiner & Ashforth (2004) e Kreiner (2006) a identificação está associada a maior satisfação com o trabalho e a vida. O oposto disso, porém, – a “desidentificação”, pode estar associado à baixa produtividade, descompromisso e frustração ao vivenciar um papel.

Por sua vez, Ashforth et al. (2000) notaram ainda que a identificação com o papel que o indivíduo desempenha pode facilitar ou dificultar o trabalho de gestão de fronteiras. Um indivíduo com identidade ocupacional de médico ou enfermeiro, que normalmente lida com empatia e cuidado, terá mais facilidade na transição para a identidade de pai de uma criança pequena, do que o indivíduo com identidade ocupacional de policial, que normalmente lida com a objetividade e dureza.

Indivíduos segmentadores ou integradores usam táticas de negociação de fronteiras para a manutenção do “eu” e o “nós” conforme suas preferências, buscando preencher as lacunas do equilíbrio entre a identidade “real” e a “ideal”. Isso se dá não somente em função da sua satisfação própria, mas também em virtude da aceitação dos grupos sociais onde está inserido. Cabe lembrar que estes grupos sociais também têm suas preferências, por segmentação ou integração como mencionado anteriormente, tornando ainda mais desafiador o trabalho de negociação, como forma de evitar stress, frustrações e desequilíbrios (KNAPP et al., 2013). Para Kreiner et al. (2009), quando há diferenças entre as preferências por segmentação ou integração do parte do indivíduo, da família ou no contexto do trabalho, nota-se uma configuração potencial para a ocorrência de conflito entre os domínios pessoal e social.

Uma pesquisa sobre negociação de identidades, feita com padres episcopais por Kreiner, Hollensbe & Sheep (2006), identificou três grupos de táticas de gestão de identidades: (1) diferenciadoras, (2) integradoras e (3) de dupla função, como forma de lidar com as forças e necessidades individuais por inclusão em contraponto com aquelas por diferenciação, conforme ilustrado na figura 1.

As táticas diferenciadoras são aquelas usadas conscientemente para separar o indivíduo, do papel que ele ocupa como, por exemplo, a criação de uma hierarquia de prioridades entre família (primeiro) e trabalho (depois).

As táticas integradoras, ao contrário das diferenciadoras, são usadas para misturar o indivíduo com o papel que ele ocupa, como por exemplo: atribuindo características da profissão à sua personalidade – “eu nasci para ser médico”.

As táticas de dupla função são aquelas que não são especificamente diferenciadoras ou integradoras mais podem ser usadas para ambas as funções, como por exemplo: tomar um tempo livre ou consultar um terapeuta, dentre outras.

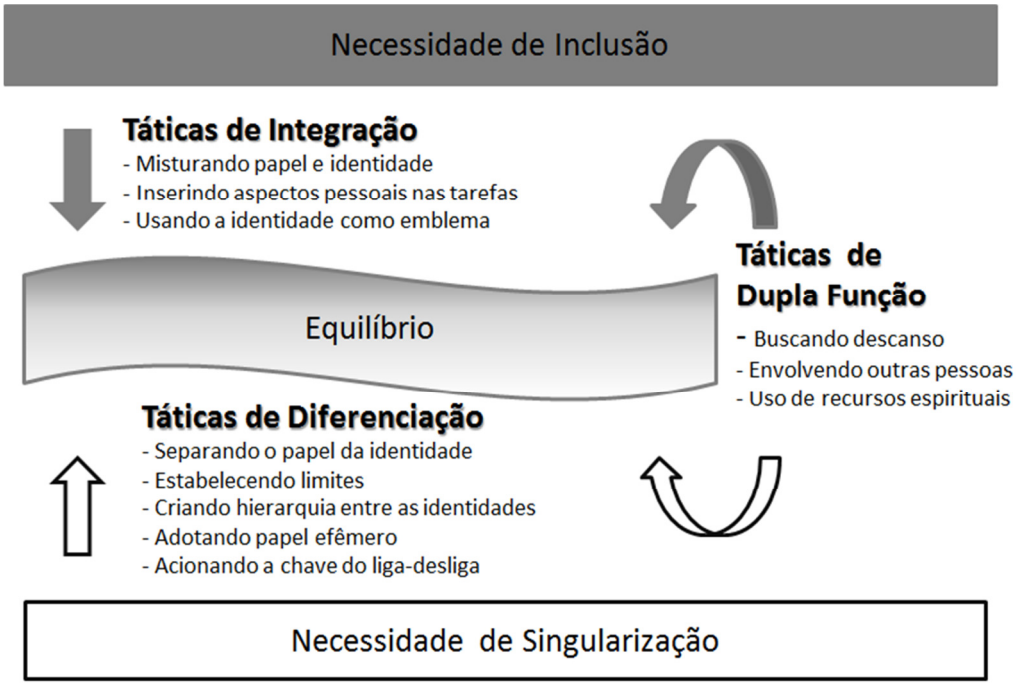

Fig. 1 – Trabalho de Gestão de Identidades em busca do Equilíbrio
Fonte: KREINER; HOLLENSBE & SHEEP, 2006, pag.1038
Nota: Traduzido e adaptado pela autora

Neste mesmo trabalho Kreiner et al. (2006) sugerem que preferências individuais por segmentar ou integrar domínios se alteram ao longo da vida com a aquisição de recursos de diferentes vivências sociais. O equilíbrio é constantemente testado, sofrendo pressões por adaptações e no esforço por sua manutenção, pode mudar gradualmente alterando a noção de equilíbrio inicialmente construída, em virtude do exercício cumulativo de negociação, apontando inclusive para uma tendência ao aumento da preferência por integração. Esses autores propõe que futuros trabalhos explorem em maior detalhe se, as fases pelas quais passamos nos submetem a distintas configurações potenciais para o conflito pessoal/social e como as pessoas lidam com esses conflitos nas diferentes etapas da vida.

2.4 AMADURECIMENTO E FASES DA VIDA

Baltes & Baltes (1990) já afirmavam há vinte anos que uma vez consideradas as diferentes limitações de recursos que se enfrenta ao longo da vida, como tempo e energia, a tarefa individual de adaptação ao amadurecimento é selecionar e se concentrar naqueles domínios que são mais prioritários. Domínios estes que envolvem uma maior convergência de demandas sociais, a partir de premissas pessoais como motivação, perfil e capacidades biológicas. Estes autores construíram o modelo SOC – Seleção, Otimização e Compensação que permite identificar diferentes estratégias usadas pelos indivíduos para navegar com sucesso rumo a seus objetivos ao longo da vida.

O conceito de sucesso usado pelos autores, se refere a escolhas que possam maximizar resultados desejados e minimizar os indesejados como, por exemplo quando impossibilitado de cursar Medicina por falta de recursos financeiros, o indivíduo escolhe cursar enfermagem (BALTES & DICKENS, 2001).

As mencionadas estratégias identificadas no Modelo SOC são três: a **Seleção** que envolve a decisão de quais objetivos empreender na busca pelos resultados desejados em determinado domínio, sejam estas escolhas eletivas (escolhas deliberadas) ou baseadas em perdas, quando a escolha feita precisa ser alterada em função de um fracasso como por exemplo, a perda de um parente que financiaria o curso de Medicina. Os objetivos selecionados são múltiplos, considerando-se os vários papéis desempenhados pelo indivíduo podendo ser concorrentes entre si, variando em quantidade até o esgotamento de algum recurso pessoal (tempo ou energia). Além de concorrentes os objetivos podem ser hierarquizados, relacionados ou não entre si, buscando um objetivo maior (um plano de carreira que envolva

graduação depois especialização e doutorado) (BALTES & DICKENS, 2001; BALTES & HEYDENS-GAHIR, 2003; BALTES & YOUNG, 2007).

A segunda estratégia é a **Otimização** que se refere à alocação ou refinamento de recursos para alcançar os objetivos selecionados como por exemplo, a realização de um curso de especialização visando a melhoria dos resultados ocupacionais como forma de ascensão na carreia ou simplesmente, a reorganização da agenda visando a alocação de tempo, para melhor atender compromissos selecionados.

A terceira estratégia é a **Compensação** como forma de manter a funcionalidade em determinado domínio quando da ocorrência de uma perda. Em outras palavras é a adoção de medidas alternativas quando os objetivos selecionados não respondem como esperado. A compensação é bastante comum em casos de casais onde ambos trabalham necessitando da contratação dos serviços de creche, para cuidado dos filhos. A compensação pode ser interna (ligar para casa quando tiver um momento ruim no trabalho) ou externa (a contratação de uma ajudante, quando se apresentarem problemas de saúde) (BALTES & DICKENS, 2001; BALTES & HEYDENS-GAHIR, 2003, BALTES & YOUNG, 2007).

Huffman et al. (2013) com base no modelo SOC e no trabalho de categoria etárias de Super (1980), buscaram acrescentar ao corpo de pesquisas da área respostas a perguntas como: Em qual etapa da vida os indivíduos apresentam maior nível de stress devido ao conflito trabalho-lar? A maturidade trás consigo mais recursos/táticas para o processo de gestão de fronteiras? Para tanto elaboraram uma escala etária composta por três categorias: (1) etapa de exploração dos 18 aos 30 anos; (2) etapa de estabelecimento dos 31 aos 45 anos e (3) etapa de manutenção acima de 45 anos, que funcionam como bandas, uma vez que existe

sobreposição entre elas dada as características variáveis e dinâmicas de categorias etárias dependendo da história de vida de cada indivíduo.

Na etapa de **EXPLORAÇÃO** (dos 18 aos 30 anos) também conhecida como princípio da maioridade, o indivíduo está concentrado em sua identidade pessoal, que se manifesta por meio de objetivos priorizados como formação educacional, início de carreira e o começo de uma família. Nesta etapa os indivíduos normalmente iniciam a carreira em trabalhos com baixo nível de responsabilidade e, estão considerando quando embarcar em outras jornadas da vida visando estabelecer demais papéis sociais vinculados a cada gênero (ex.: casamento, ter filhos). Há um mínimo de tensão tão cedo na vida, uma vez que nesta etapa há uma maior propensão a adiar o começo de uma família não experimentando ainda, toda a gama de demandas atribuídas aos demais papéis.

Na etapa de **ESTABELECIMENTO** (dos 31 aos 45 anos) também conhecida como etapa da maioridade, os indivíduos assumem maiores responsabilidades nos vários domínios que ocupa. Mesmo que permaneça no mesmo trabalho por vários anos ou esteja num caminho de busca por sucesso na carreira em outras organizações, a quantidade de atribuições e responsabilidades é crescente, tanto no concernente ao trabalho (pressão por resultados e afirmação na carreira), como na família (cuidados com filhos pequenos e pais idosos) e, apesar das grandes expectativas ao redor de cada papel desempenhado, valores que poderiam ajudar como “cópia” ou desenvolvimento de estratégias de gestão de demandas ainda não foram desenvolvidos. Em virtude do excesso de demandas e recursos escassos dessa fase da vida, estes indivíduos tendem a sofrer maior nível de *stress e* sentimentos de frustração, tendo que lidar com mais conflitos entre os domínios ocupados.

Na etapa de **MANUTENÇÃO** (acima dos 45 anos) durante seu estágio inicial os interesses do indivíduo no trabalho e lazer estão mais estáveis. Nesta etapa, também conhecida como maturidade o indivíduo possui maior tempo de carreira, muitas vezes na mesma ocupação/organização, estando mais experiente e com um nível maior de múltiplas responsabilidades. O tempo de carreira e a experiência são fontes de recursos como conhecimento e familiaridade com procedimentos, porém o nível de responsabilidades pode afetá-lo de forma negativa. Nesta época o indivíduo possui relacionamentos de apoio mais maduros e em maior quantidade e, em relação à família está menos propenso a ter filhos pequenos sob sua tutela. É nesta época que o individuo muitas vezes necessita de atendimento médico/idoso devido à diminuição da capacidade física, porém uma maior habilidade adquirida na gestão de demandas dos vários domínios provê a capacidade de antecipar conflitos lidando com estes de forma preventiva, diminuindo assim o estresse.

Nos estágios finais desta última etapa, com um nível de demandas em diminuição e mais recursos disponíveis, se observou uma tendência à preferência por integração entre domínios onde a família e o lazer se tornam prioridades. O indivíduo está mais voltado para os relacionamentos e conforme modelo SOC, está mais focado em objetivos pessoais do que objetivos profissionais.

Assim sendo, o estudo de Huffman et al. (2013) encontrou uma relação curvilínea entre idade e nível de conflito conforme ilustrado na figura 2. A etapa de estabelecimento para estes autores se mostrou ser a mais estressante em virtude do acúmulo de papéis como casamento, filhos menores, necessidade de estabelecimento de carreira e cuidado com pais idosos. Já as etapas de exploração e manutenção se mostraram com menor nível de conflito, devido a menor demanda

do inicio de carreira e vida de solteiro, bem como o desenvolvimento de recursos que a experiência e maturidade trazem.

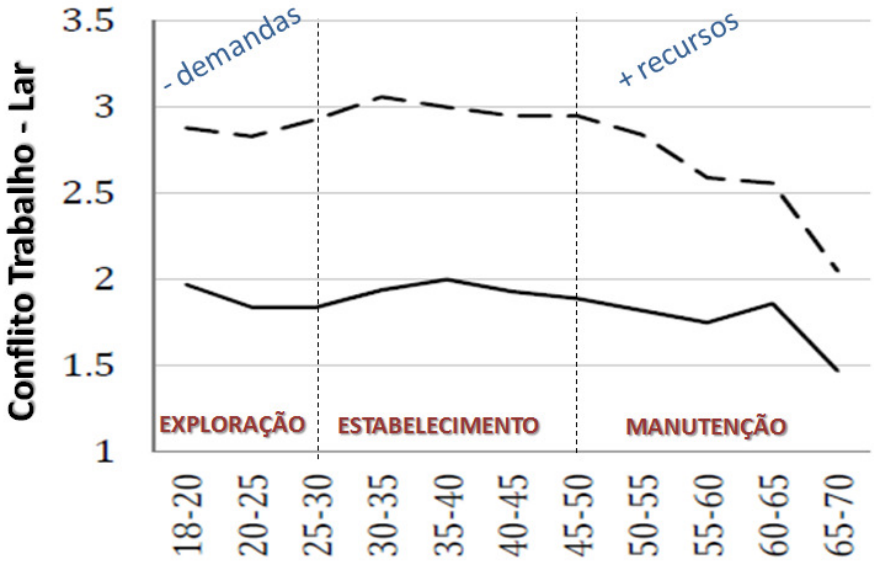

Fig. 2 – Relação entre Idade e Conflito Trabalho - Lar
Fonte: Huffman et al., 2013, pag.37
Nota: Traduzido pela autora

Vários autores reconhecem a necessidade de pesquisas que acrescentem a variável tempo às táticas de manejo de fronteiras (HUFFMAN et al., 2013; KREINER et al., 2009; BALTES & YOUNG, 2007). Os desenvolvimentos até aqui têm oferecido algum suporte para a compreensão das mudanças na gestão de fronteiras ao longo da vida baseados em mudanças de recursos, demandas e objetivos.

Porém, ainda há muito por esclarecer sobre quais etapas da vida as preferências por integrar ou separar as demandas dos papéis ocupados se alteram e como os indivíduos mantém o equilíbrio entre identidade pessoal e social, ao longo do tempo, prioritariamente na esfera do trabalho e da família, por se tratarem dos principais domínios ocupados pelo trabalhador contemporâneo. Sendo estas então, as contribuições a que este estudo se propõe.

3 METODOLOGIA

Este estudo adotou um modelo qualitativo de pesquisa exploratória, junto a indivíduos do gênero masculino com idade igual ou superior a 48 anos, investigando a respeito de como estes indivíduos lidaram com as fronteiras dos domínios pessoal e social durante diferentes períodos da vida.

O estudo foi realizado junto a empresários e funcionários de empresas privadas permitindo certa padronização da amostra, viabilizando comparações entre indivíduos. Considera-se que em tais atividades os papéis/expectativas estão razoavelmente claros e definidos, oportunizando a compreensão desejada sobre o trabalho de gestão de identidades e sobre as táticas associadas à manutenção do equilíbrio entre identidades (ASHFORTH & KREINER, 1999).

Este estudo foi realizado por meio de entrevistas pessoais com 20 indivíduos que se encontravam há aproximadamente 5 anos na categoria etária de **Manutenção,** sendo questionados de forma a fazer uma análise retrospectiva a respeito de preferências e táticas usadas nos últimos 30 anos, relacionadas a cada uma das três fases da vida propostas nas categorias etárias de Huffman et al. (2013). As mulheres foram excluídas desta amostra devido às fortes mudanças sociais/ambientais sofridas pelas mesmas nas últimas décadas, o que inviabilizaria o isolamento das preferências individuais em relação às ambientais.

Os indivíduos que atenderam aos critérios descritos para composição do grupo pesquisado foram acessados por meio da solicitação a diferentes empresas pertencentes aos segmentos de: Comunicação e Mídia, Ensino e Fomento ao Empreendedorismo, Produção Industrial, Comércio Varejista e Construção Civil, localizadas no Estado do Espírito Santo, conforme tabela - A. Os critérios para os

sujeitos da pesquisa foram apresentados ao contato de cada organização, que nos encaminhou uma lista de empregados com o perfil desejado.

Tabela A - Perfil dos Entrevistados

Identificação	Idade	Estado civil	Filhos	Formação	Atividade Ocupacional
E1	66	casado	5	Fundamental	Chefe de vendas
E2	64	casado	3	Básico	Encarregado de obra
E3	67	casado	2	Fundamental	Gerente de vendas
E4	74	casado	4	Doutor Economia	Diretor Produção
E5	49	casado	2	Administrador	Gerente de TI
E6	56	casado	2	Administrador	Gerente Administrativo
E7	65	casado	3	Mestre Finanças	Gerente Contabilidade e Finanças
E8	68	casado	2	Economista	Superintendente
E9	48	casado	1	Mestre Economia	Gerente Capacitação Empresarial
E10	59	casado	3	Engenheiro Civil	Auditor Fiscal do Trabalho
E11	51	casado	1	Cientista Social	Diretor Técnico
E12	54	casado	-	Administrador	Gerente de Tecnologia e Inovação
E13	65	casado	3	Administrador	Gerente Financeiro
E14	66	casado	3	Economista	Controller
E15	58	casado	4	Psicólogo	Gerente Recursos Humanos
E16	63	casado	2	Administrador	Auditor
E17	61	casado	2	Mestre Engenharia Civil	Gerente de Operações
E18	68	casado	2	Administrador	Relações Públicas
E19	50	casado	2	Engenheiro Civil	Assistente Técnico
E20	62	casado	3	Jornalista	Diretor de Jornalismo

Fonte: Elaborado pela autora

A coleta de dados foi feita por meio de entrevistas em profundidade, conduzidas com base num questionário semi-estruturado elaborado pela autora (apêndice A). Roteiro este, que contou com 22 questões organizadas por categorias etárias. A dimensão estruturada da pesquisa permitiu padronização e significativa comparação entre entrevistas, porém a pesquisadora também foi capaz de perseguir comentários adicionais e temas que surgiram dentro das entrevistas com mais detalhes. Tal fato viabilizou maior profundidade e individualidade em cada entrevista,

fazendo com que em muitos momentos, aspectos não considerados inicialmente fossem considerados na obtenção dos dados.

As entrevistas foram gravadas, transcritas e seu conteúdo foi escrutinado, usando-se a técnica de análise de conteúdo, a partir da grade de codificação fechada, formada pelas três categorias etárias do estudo de Huffman et al. (2013): **Exploração, Estabelecimento** e **Manutenção** visando identificar as preferências por segmentação ou integração de domínios ao longo da vida. Foram consideradas neste estudo tanto as preferências individuais, como as preferências dos grupos sociais mais importantes em que o indivíduo está inserido – trabalho e família.

Identificaram-se também os conflitos mais frequentes vivenciados em cada fase da vida, assim como as táticas usadas pelos indivíduos para lidar com eles. A figura 3 retrata a estrutura de codificação que orientou a análise e apresentação dos dados onde os fatos relevantes foram inseridos nos respectivos quadrantes.

Etapas da Vida / Itens Pesquisados	EXPLORAÇÃO 18 aos 30 anos	ESTABELECIMENTO 31 aos 45 anos	MANUTENÇÃO acima de 45 anos
PREFERÊNCIA PESSOAL quanto às fronteiras (integração x segmentação)			
PREFERÊNCIA do TRABALHO quanto às fronteiras (integração x segmentação)			
PREFERÊNCIA da FAMÍLIA quanto às fronteiras (integração x segmentação)			
CONFLITOS Recorrentes			
TÁTICAS de manejo de fronteiras			

Fig. 3 – Gestão de Identidades ao Longo da Vida
Fonte: Elaborado pela autora

4 RESULTADOS

Os resultados de gestão de identidades ao longo da vida, obtidos neste trabalho de pesquisa são apresentados por categoria etária conforme grade de codificação fechada, detalhada anteriormente. Para cada uma dessas etapas foram relacionadas: a preferência pessoal, a preferência da instituição onde trabalharam os indivíduos pesquisados, a preferência da família, os conflitos recorrentes e as táticas de manejo de fronteiras utilizadas.

A figura 4 representa uma síntese dos resultados encontrados.

Etapas da Vida / Itens Pesquisados	EXPLORAÇÃO 18 aos 30 anos	ESTABELECIMENTO 31 aos 45 anos	MANUTENÇÃO acima de 45 anos
PREFERÊNCIA PESSOAL quanto às fronteiras (integração x segmentação)	INTEGRAR		SEGMENTAR
PREFERÊNCIA do TRABALHO quanto às fronteiras (integração x segmentação)	SEGMENTAR		INTEGRAR
PREFERÊNCIA da FAMÍLIA quanto às fronteiras (integração x segmentação)	INTEGRAR		SEGMENTAR
CONFLITOS Recorrentes	- Dificuldade de obter permissão para trabalhar depois do horário - Flexibilidade para atender as demandas familiares no horário de trabalho	- Resolver problemas de pais e filhos no horário de trabalho - Lidar com a alta demanda por trabalho fora do horário do expediente	- Interferência do trabalho na vida pessoal/família
TÁTICAS de manejo de fronteiras	INTEGRAÇÃO	INTEGRAÇÃO DUPLA FUNÇÃO SEGMENTAÇÃO	SEGMENTAÇÃO

Fig. 4 – Gestão de Identidades ao Longo da Vida
Fonte: Elaborado pela autora
Nota: As setas variam entre segmentos fechados e pontilhados. Os fechados representam fronteiras espessas (com ênfase em segmentação) e os pontilhados representam fronteiras finas (com ênfase em integração).

De forma geral, os resultados mostraram um alinhamento entre as preferências pessoais e das famílias dos indivíduos entrevistados onde ao longo da vida essas preferências foram se alterando de integração para segmentação de

domínios/atividades. Na etapa inicial foram identificadas fases em que havia a necessidade de construir um patrimônio e lidar com os desafios familiares advindos do cuidado de filhos pequenos e pais idosos simultaneamente. Já na etapa final, identificou-se que com a vida familiar e profissional estabelecida, os indivíduos reportaram uma busca por maior qualidade de vida, onde a segmentação de atividades/domínios se mostrou necessária para alcançar tal propósito.

Ao longo do tempo notou-se que no domínio trabalho houve um movimento inverso aos demais domínios: inicialmente foram relatadas preferências por separação entre temas pessoais e profissionais por parte dos empregadores e na medida em que os indivíduos assumiam maiores responsabilidades ao longo do tempo, a preferência das organizações mudou gradativamente para integrar o trabalho e vida pessoal dos pesquisados.

Em virtude desses movimentos opostos de preferências, distintos conflitos foram evidenciados ao longo da vida do grupo pesquisado, demandando destes indivíduos o uso de diferentes táticas de manejo de fronteiras para cada etapa/conflito vivido. Assim sendo, observou-se que as táticas que inicialmente buscavam promover a integração entre os domínios, foram sendo gradualmente substituídas por táticas de separação entre trabalho e vida pessoal/familiar.

Observou-se que a amostra de 20 indivíduos foi suficiente para cobrir o universo de táticas de gestão de identidades do trabalho de Kreiner et al. (2006), onde começaram a surgir, nas últimas entrevistas, várias observações repetitivas indicando saturação do fenômeno observado.

Cabe destacar que ainda que a totalidade dos entrevistados confessou ser casado (vide Perfil de entrevistados - tabela A), a pesquisadora observou que esse

fenômeno se deu em virtude da atual fase de vida do grupo pesquisado onde, essa condição se mostrou necessária a noção de equilíbrio familiar perseguida pelos entrevistados. Ainda que muitos já haviam passados por rupturas de relacionamentos até mais que uma vez, não permaneceram sozinhos, sendo identificados ainda, indivíduos que se consideram casados vivendo em casas separadas e sem contrato civil formalmente elaborado. Tais eventos sugerem tendências que merecem ser melhor exploradas em futuras pesquisas.

A seguir são apresentadas as evidências empíricas para os resultados obtidos e sintetizados na figura 4.

4.1 FASE de EXPLORAÇÃO (18 aos 30 anos)

Nessa fase os indivíduos se mostraram mais focados na construção de sua identidade ocupacional/profissional, buscando a constituição de estabilidade financeira. Essa priorização foi observada por meio das atividades relatadas de busca de trabalho e aprimoramento da educação visando prosperar no trabalho/carreira recém-iniciadas. Esses indivíduos apresentaram baixos níveis de responsabilidade nessa etapa da vida, que entendemos ser em virtude da pouca experiência/conhecimentos até então adquiridos.

Nessa categoria etária os indivíduos lidam poucas responsabilidades também no âmbito familiar uma vez que, estão na fase de decisão de quando assumir mais papéis em sua vida como casamento e filhos. Mesmo aqueles que já se encontravam casados e/ou com filhos ainda estavam em fase de adaptação, passando por uma etapa de descoberta das atividades que os novos papéis compartilhados com as esposas demandavam.

4.1.1 Preferências Pessoais

Nesse momento de suas vidas os entrevistados mostraram uma preferência pessoal por **integrar** as identidades pessoal e social, seja no âmbito do trabalho como também da família. Com o início da carreira e em busca de prover apoio no sustento da família de origem, ou ainda o sustento da própria família recém-iniciada, os indivíduos invadiam o domínio (tempo e local) da família com demandas do trabalho como demonstrado nos trechos a seguir:

> "Quando você é mais novo você precisa construir sua vida e se ficar muito com esse negócio de separar vida e trabalho, você não vai para frente. A família também é mais complicada, tive filho pequeno nessa época, a família precisa mais de você. Então naturalmente eu preferia mais ter essa liberdade de fazer as coisas de um jeito mais misturado". (E14)

> "Nessa época surgiu a oportunidade de montar uma empresa de confecção de roupas. Comecei a trabalhar com confecção na minha casa, paralelamente ao trabalho de auditor. Eu criava os modelos, comprava os tecidos e vendia. Minha esposa, fazia os cortes e se encarregava das costureiras, era responsável pela produção. Os meninos, foram crescendo dentro da fábrica, me ajudavam na parte de *silkscream,* quando voltavam da escola e, pequenos ainda, me ajudavam a trabalhar." (E10)

Conforme evidenciado no relato do E14, o processo de integração entre demandas funcionou nesta etapa como alternativa para não negligenciar papéis junto à família e fazer frente ao papel histórico de provedor.

Já o relato do E10 mostra que apesar de ter uma ocupação formal, sobram empenho e energia nessa fase da vida para buscar a construção de um patrimônio. Nota-se a cumplicidade de toda a família, não poupando para isso o espaço de residência familiar, misturando totalmente papéis e atividades entre os domínios do trabalho e da família.

4.1.2 Preferências do Trabalho

Por outro lado na ótica dos entrevistados, as organizações que contratavam indivíduos nessa etapa de suas vidas mostraram preferir que o indivíduo

segmentasse suas identidades pessoal e social, mantendo as demandas da família e dos estudos fora do domínio do trabalho. Em alguns casos essa preferência se tornou tão crítica a ponto de constranger o indivíduo a fazer uma escolha entre manter o emprego ou estudar conforme percebido na fala a seguir:

> "...foi difícil conciliar o trabalho com a Faculdade, pois tinha aulas pela manhã e a noite então meu gerente na época disse, ou você estuda ou trabalha as duas coisas não vai dar. Então tive que largar a faculdade." (E5)

Notou-se que tal preferência era motivada principalmente pela preocupação com o rendimento do indivíduo conforme apontado por E10, a seguir. Porém em outras oportunidades a motivação identificada foram motivos disciplinares (dar o exemplo) ou ainda, receio de futuras reivindicações trabalhistas.

Entretanto esta preferência por parte das organizações, não impediu que os indivíduos integrassem as atividades buscando estratégias de conciliação das preferências divergentes, de forma a não prejudicar suas perspectivas de ascensão profissional conforme expressado nas falas a seguir:

> "Estudar era escondido. Eu escondia na minha mesa, espalhava muito material do trabalho caso algum Diretor aparecesse, e por baixo estavam os livros. A preferência deles era manter separado, mais o que eles queriam ver mesmo era a minha produtividade, eficiência no trabalho." (E10)

> "Eu levava trabalho para casa, porque queria crescer, mas meu chefe não gostava. Naquela época, não tinha tanta pressão por resultado. Então eles respeitavam esse nosso momento de recém-casado, de ter que estudar e faziam questão que eu saísse no horário. Mas também nada disso de ficar fazendo coisa pessoal no trabalho. Trabalho no trabalho e família em casa. Cada coisa no seu lugar." (E13)

Essa situação de preferências divergentes permitiu que fossem observados os principais tipos de conflito conforme relato do E13, quando narra a dificuldade de obter aprovação do chefe para levar trabalho para casa. Nota-se ainda a preocupação com o horário de saída que conforme mencionado anteriormente, apontava para a preocupação com futuras reinvindicações trabalhistas.

4.1.3 Preferências da Família

Na etapa de exploração os entrevistados manifestaram a percepção de que os membros da família se mostravam aliados solidários e concentrados na mesma missão – sua inserção no mercado de trabalho e/ou ascensão na carreira recém-iniciada – preferindo portanto, que os entrevistados **integrassem** as atividades do trabalho, família e estudos,como observado nas falas a seguir:

> "Nessa época eu era solteiro, noivo e fui recém casado. Sabe como é, tudo começando, casamento no início. Tinha muito para conquistar no trabalho para dar a base para a família. Não tinha essa de não levar trabalho para casa, não. Estava todo mundo lá em casa na mesma intenção, de buscar se encontrar na carreira, minha esposa me apoiava. Então o trabalho invadia muito os horários que eu deveria estar em casa. Às vezes eu virava a noite trabalhando, mas é dessa fase mesmo" (E18).

> "Eu me casei aos 28, então nessa época eu era solteiro na maior parte do tempo. Namorei uma amiga de trabalho e fiquei noivo, sempre saía com os amigos do trabalho que eram solteiros e quando casei, meu casamento tinha um monte de amigos do trabalho. Era normal que fosse tudo misturado. Sempre levava trabalho para casa também, porque era uma época de batalhar, sacrificar" (E16).

Fica evidente nesses relatos que a opção por levar trabalho para casa tem como principal motivação a ansiedade por ascensão profissional. Porém a presença física dos indivíduos no lar, ainda que ocupados com atividades do trabalho, causavam maior conforto e cumplicidade da família aliviando a tensão pelo cruzamento das fronteiras entre os domínios.

4.1.4 Conflitos recorrentes

Como percebido nas narrativas desta etapa, família e indivíduo caminhavam harmonicamente na mesma preferência – integração de domínios. O desafio de equilíbrio portanto, se mostrou diretamente relacionado com o trabalho, tanto quando da intromissão deste no espaço do lar, como também quando as atividades do lar interferiam no trabalho.

A **dificuldade em obter permissão para trabalhar depois do horário** regular como relatado anteriormente por E13 revelou-se recorrente, dificultando a integração necessária para a tão desejada prospecção de carreira dos entrevistados, conforme demonstrado a seguir:

> "O conflito que eu mais me lembro dessa época é de não conseguir autorização para fazer o que eu queria fazer depois da hora no trabalho. Meu chefe pegava no pé, por eu estar começando na carreira, estar com família, estudando. Ele dizia que eu tinha que ter tempo para essas coisas. Mas eu queria me destacar e queria fazer coisas a mais no trabalho, mas tinha que tomar cuidado com hora extra, porque eles não gostavam" (E15).

A preocupação dos empregadores com horas extras é nítida nesse relato. Por outro lado a necessidade de obter **flexibilidade para atender demandas familiares no horário de trabalho** identificado na fala do E16 a seguir, retrata o anseio por integração das demandas trabalho/lar apesar da preferência do empregador por não viabilizar espaços/tempos para a família no horário/local de trabalho.

> "Minha esposa teve nossos filhos por aí e o carro ficava comigo. Para levar no médico, na escola, quando ficavam doentes, essas coisas, eu ficava preocupado. Queria às vezes dar uma atenção, mas não dava. Eles não me mandavam trabalho para casa, mas também exigiam que quando eu estivesse ali, estivesse 100%" (E16).

Como forma de responder as demandas do trabalho e estudos sem serem vistos como negligentes, e contando com o respaldo e apoio dos familiares, os entrevistados mostraram como as fronteiras são finas e permeáveis nesta época da vida. A disposição para cruzamento de demandas entre domínios é notória quando observada a necessidade dos indivíduos de construção de estratégias de integração de domínios, tanto na fase de solteiros como no início da vida matrimonial recorrentemente.

4.1.5 Táticas de Gestão de Identidades – Integração

Ainda que os níveis de responsabilidades até aqui se mostraram baixos, a tática de integração com a família foi relevante para a conquista dos desafios selecionados pelos indivíduos para essa etapa de suas vidas. Foi identificada nessa fase a tática de **misturar papel e identidades** – por meio do projeto de vida em comum além da proximidade física com o trabalho visando facilitar o trânsito entre domínios, viabilizando rápidos deslocamentos como forma de agilizar o atendimento de demandas entre os domínios, bem observado a seguir:

> "Nós tínhamos um projeto de vida em comum. E aqui em Brasília nada era longe, eu morava próximo do trabalho e ia almoçar em casa." (E7)

> "Quando minha esposa ia trabalhar as crianças ficavam com a minha sogra e minha cunhada, pois morávamos todos perto. Eu ia almoçar em casa, e levava as crianças na escola." (E5)

Contando com a cumplicidade da família os indivíduos relataram o uso de táticas de integração do trabalho no lar, como forma de obter vantagens em relação ao crescimento profissional conforme demonstrado a seguir:

> "Às vezes eu fazia coisas em casa e levava já pronto pro trabalho, mas não falava que tinha feito em casa. Dizia que tinha feito ali, na hora. O chefe achava que eu era o bam-bam-bam, e eu ficava quieto, só rindo por dentro. E fui crescendo assim..." (E13)

O exercício de gestão de fronteiras nessa etapa da vida mostrou-se forjado pelas exigências e encorajamentos sociais, moldando as preferências pessoais para o grupo pesquisado. Se de um lado os conflitos eram gerados pela exigências/limitações impostas pelas perspectivas profissionais escolhidas, por outro o encorajamento familiar viabilizou a integração dos domínios possibilitando o alcance dos objetivos almejados, nessa etapa da vida onde recursos como conhecimento e experiência são escassos.

4.2 FASE de ESTABELECIMENTO (31 aos 45 anos)

Nessa fase os indivíduos mostraram assumir um crescente número de responsabilidades em ambos os grupos sociais estudados. Esse fato foi identificado tanto nos indivíduos que optaram por permanecer e se desenvolver no mesmo trabalho, como para aqueles que mudaram de ocupação por buscarem ascensão profissional especializando-se em carreiras correlatas àquelas escolhidas inicialmente.

Os entrevistados mostraram necessidade massiva de incorporar atribuições e responsabilidades até então desconhecidas, promovidas pelo fato de suas esposas também estarem investindo em suas carreiras onde continuar estudando para ambos os cônjuges foi uma exigência preponderante do mercado de trabalho crescentemente competitivo.

Muitos relataram a “intrusão” de demandas advindas do trabalho no ambiente familiar promovida pelo desenvolvimento de tecnologias (como telefones celulares e e-mail, internet), ainda que muitas vezes essa mesma tecnologia fosse usada como aliada na integração dos domínios visando minimizar faltas.

A alta expectativa dos domínios sociais nos quais os indivíduos estiveram inseridos nessa época – trabalho, família e estudos – somados a falta de experiência, ainda pouco desenvolvida para essa etapa da vida, foram observados pela pesquisadora no grupo estudado. Vários indivíduos relataram que os recursos “finitos” devotados ao trabalho e estudo se tornaram escassos para atender a família.

4.2.1 Preferências Pessoais

No início desta fase notou-se que ainda é acentuado o desejo dos entrevistados por **integrar** as identidades – pessoal e social tanto no âmbito do trabalho, família, ou mesmo dos estudos. O aumento de exigências ocupacionais, muitas vezes derivadas da ascensão profissional, requereu dos entrevistados assumir maiores responsabilidades fazendo com que o domínio da família fosse preterido gerando ressentimentos e conflitos, como demonstrados nos trechos de relatos a seguir:

> "Além de ficar até mais tarde no escritório, quando ia prá casa levava serviço. Prá você ter uma ideia, o meu chefe não gostava de papelada, de despachar. Assim eu levava todos os processos pra casa, carregava comigo no carro, todos amarradinhos, para que quando ele precisasse de alguma coisa estava tudo na mão, em dia. Isso incomodava muito a família, pois eu era um presente ausente" (E8)

> "Fui ficando meio cansado dessa correria toda. Eu sabia que precisava me dedicar, estar disponível, me colocar à disposição para viajar no fim de semana, atender ligação depois da hora, responder email à noite. Fazia parte. Mas comecei a querer dar um basta, principalmente depois das crianças. (...) Comecei a pedir para a minha esposa me ajudar a não ter que fazer coisas pessoais na hora de trabalho, até para eu ter mais moral para começar a diminuir o ritmo nessa coisa de ficar disponível o tempo todo. (E14)

Com o cansaço relatado por E14, observa-se nessa etapa o inicio de um processo de transição. O excesso de atividades e demandas que se arrastaram por vários anos desde a etapa anterior começou a mostrar sinais de desgaste nos entrevistados, surgindo o desejo pessoal por diminuir o ritmo.

> "O que mudou é que a gente começa a dar mais atenção prá família, porque já está mais cansado. No trabalho a situação financeira já está melhor, então final de semana a gente passeava mais, minha filha mais velha estava casada, foi morar em Santa Teresa, então a gente queria estar por perto." (E1)

O público pesquisado passou então por um processo de transição entre preferências conforme relato do E1, desenvolvendo mecanismos/estratégias que possibilitassem **segmentar** as atividades entre os domínios.

4.2.2 Preferências do Trabalho

Novamente na contramão das preferências pessoais e familiares, a organização na perspectiva dos entrevistados também passou por um processo de mudança. A obtenção de cargos de confiança afastaram os fantasmas de reivindicações trabalhistas, não se fazendo mais tão presente a necessidade de **segmentar** os domínios**.**

A ascensão na carreira promoveu o aumento de responsabilidades e atribuições nessa etapa da vida dos entrevistados, fazendo com que as organizações se tornassem mais dependentes destes profissionais, agora um pouco mais experientes e mais qualificados para o exercício de suas funções. Desta forma as organizações passaram a oportunizar mecanismos que permitissem **integrar** identidades pessoal e social, de forma a serem capazes de responder demandas do trabalho em qualquer tempo e lugar, conforme relatos a seguir:

> **.** "A carreira acelerou, o trabalho acelerou, muita responsabilidade aumentando e a empresa passou a pegar mais pesado, esperando que eu ficasse mais depois da hora, coisas assim. Cargo de confiança veio nessa época. Com isso, eles começaram a exigir mais que eu misturasse as coisas, e também foram me dando mais flexibilidade para sair para resolver coisas pessoais por exemplo". (E16)
>
> "...o fato de ser gerente me permitia uma flexibilidade maior de horários, o que me ajudou muito. Tinha também que terminar minha faculdade então a empresa permitia que ocupasse qualquer horário disponível no trabalho para estudar". (E5)

Assim como relatado por E5 observou-se que muitos indivíduos pesquisados concluíram seus estudos mais tarde, pressionados pela necessidade de se tornarem profissionais mais competitivos no mercado de trabalho, mostrando-se imperioso nessa etapa da vida a construção de espaços para o domínio dos estudos entre o público estudado.

A mudança de preferência por parte das organizações teve seu respaldo no desenvolvimento de novas tecnologias, viabilizando o aumento de pressão do domínio social do trabalho no sentido de integrar domínios conforme observado nos trechos de relato abaixo:

> "Ligavam da rua, toda hora, ainda mais depois que teve o celular, ...com o celular mudou. Uma vez eu estava vindo prá Vitória e na estrada, descendo a Serra das Araras pra chegar no Rio, toca o telefone era um cliente dizendo: eu só fecho o negócio com você aqui! Toca eu voltar prá São Paulo, porque os corretores dependiam da gente, se eu não voltasse e a venda não fechasse, eles não ganhavam." (E3)

> "A minha família preferia é claro, eu trabalhando em casa, ainda que fora do horário do serviço, do que ter que sair nos horários indevidos, pelo menos eu estava ali por perto, às vezes era questão de passar um e-mail e tava resolvido. A evolução da tecnologia ajuda muito nessa questão, eu já cheguei a fazer uma videoconferência às 2hs da manhã, para resolver uma questão urgente, podendo e quando a situação permite, é uma mão na roda poder resolver sem sair de casa." (E5)

O uso de tecnologias se mostrou também como estratégia aliada para os indivíduos pesquisados usada na gestão de identidades propiciando a minimização de conflitos no lar, permitindo a permeabilidade desta fronteira permitindo estar presente no lar, ainda que ocupado com demandas do trabalho.

4.2.3 Preferências da Família

Na etapa de estabelecimento os entrevistados manifestaram a percepção de que os membros das famílias já não se mostravam tão solidários a **integração** de domínios e atividades. Devido ao alto nível de estresse e a falta de tempo, observou-se que as famílias passaram por um processo de esgotamento de tolerância, mudando sua preferência para a **segmentação** dos domínios, diminuindo a quantidade de recursos destinados no trabalho, conforme detalhado a seguir.

> "A família foi ficando menos flexível. Nessa fase eu estava firmando o patrimônio. Mas também em casa, foi mudando. Nascimento de filho, problema de saúde dos pais. De um lado ainda tinha a necessidade de misturar, muito trabalho depois da hora, demandas da família na hora do trabalho, mas por outro, a família e o chefe também cobravam que eu desse um basta do outro lado". (E15)

Observou-se que os altos níveis de estresse vivenciados nessa época pelo público entrevistado ocasionou o surgimento de enfermidades relacionadas ao esgotamento, bem como conflitos familiares resultantes da ausência de recursos para dedicar a família conforme observado no relato a seguir:

> "...na época eu tinha não só que atender os desejos do Diretor como equacionar a demandas da família. Antes de ter meu primeiro cargo de confiança, eu dava aula, de segunda a sexta, cinco turmas a noite. Parei de dar aula porque eu comecei a passar mal, tive um problema de saúde e no último semestre minha mulher me colocou na parede: João você não está vendo mais seu filho" (E9).

Essa etapa se mostrou rica em oportunidades de conflito por se tratar de uma etapa de fortes questionamentos familiares que fomentaram muitas vezes reflexões pessoais conforme relatado anteriormente. Tais pressões forçaram os indivíduos ao uso de um número crescente de táticas de naturezas diversas no início desta etapa, visando integrar domínios e com o passar alterou-se gradualmente para a segmentação, preferência recorrente na seguinte etapa da vida.

4.2.4 Conflitos recorrentes

As diversas demandas e pressões sociais relatadas revelaram como conflito recorrente precisar **resolver problemas de pais e filhos no horário de trabalho**. A necessidade de dedicar recursos à família de origem, devido à perda ou enfermidade de um dos progenitores só agravou o quadro de estresse já alto nessa etapa da vida, conforme observado na fala a seguir:

> "Com a enfermidade de mamãe precisei dar uma atenção...ajudar a pagar remédio, tratamento...ela sempre foi muito batalhadora, fez muito por mim, era a minha hora de ajudar..eu me virava não podia deixar ela na mão. Foi nessa época também que meu irmão sofreu um acidente, assim ela não tinha muito com quem contar. Tinha que ser eu mesmo, foi muito difícil, quase pirei." (E2)

> "Nessa fase o homem está no auge da disposição e a empresa sabe disso. Quer que nessa fase você dê o sangue. Mas é muita coisa junto. Filho pequeno, pai e mãe ficando doente. Não é fácil, é isso que vem de conflito nessa época. (E17)

Outro conflito bastante evidente entre os indivíduos pesquisados foi terem que lidar com a **alta demanda por trabalhos fora do horário de expediente.** Tal conflito somado à falta de experiência/carência de estratégias próprios dessa etapa da vida promoveu recorrentemente rupturas de relacionamentos, ressentimentos e aumento do desejo de segmentar os domínios, conforme falas a seguir:

> "Ah, quase destruí minha família, nessa época meu casamento estava um desastre, quase me separei da minha mulher, pois eu passava 12, 13 e até 15hs com uma entidade discutindo reivindicação. Foi a época mais estressante da minha vida tanto no trabalho como na minha família, tinha dia que eu saía 1h da manhã da secretaria. Isso tudo interfere na família.Têm horas, que não tem jeito, eu não tinha muito entendimento, a coisa era meio que na marra, minha mulher era mãe, era pai. Chegou uma hora que ela nem ligava mais, falava: Não sei da vida dele...Eu não tinha hora mesmo." (E8).

> "É uma transição. Você vira homem e o peso vem junto. Cai tudo no seu ombro. No trabalho, começam a esperar que você faça de tudo, que se vire depois da hora, de madrugada. Em casa, a família cresce e você tem que estar à altura por que é homem, sujeito homem que honra a sua família. Então os conflitos vêm mesmo, porque é tudo junto. Todo mundo quer sua atenção e você começa a querer cuidar de cada um em um momento específico". (E18)

A etapa de estabelecimento se mostrou intensa, onde os indivíduos pesquisados se sentiam confrontados com exigências de papéis tipicamente masculinos como honrar compromissos assumidos no trabalho e prover as necessidades do lar como relato do E18. Além de precisar compartilhar papéis tipicamente femininos tornando esta etapa a mais propícia para conflitos, pressionando as preferências para um processo de transformação.

Percebeu-se claramente nessa etapa que focar recursos em um domínio significava necessariamente a carência de recursos em outro. Os mecanismos de auxílio ao equilíbrio na gestão de identidades nessa fase caótica da vida buscaram

principalmente preservar as famílias, que na maioria das vezes era o domínio ao qual se destinava menor parcela de recursos.

4.2.5 Táticas de Gestão de Identidades - Integração

As táticas de integração que buscam misturar demandas e domínios foram observadas no inicio da etapa de estabelecimento, o que entendemos como vestígios ou sobreposição da etapa anterior. Notou-se inclusive, o uso de táticas específicas relatadas no trabalho de Kreiner et al. (2006), como **mesclar papel e identidade** onde a identidade do indivíduo se mistura/sobrepõe a carreira/profissão escolhida conforme observado na fala do E7 a seguir.

> "Nunca quis outra profissão. Prá mim o trabalho foi sempre um lazer. Nunca foi pesado. Nunca desejei ter outra profissão sinto que nasci para fazer o que faço, são 40 anos felizes como contador" (E7).

Observa-se outro tipo de tática de integração no relato do E10, que ao **usar a identidade como emblema** usou a si mesmo como símbolo da ocupação que exercia integrando domínios.

> "...e meus relatórios, tinham um nível técnico tão bom que já tinham ido parar na mesa do presidente da Republica, do Lula... eu era considerado um dos melhores do Brasil na minha área, dei aula no Brasil todo, não podia deixar um juiz corrupto, mudar o meu futuro, ai decidi ficar." (E10).

Essa nova narrativa do E7 abaixo, o mesmo que anteriormente mostrou o quanto a contabilidade fazia parte da sua identidade, mostra nessa segunda fala como se sente confortável inserindo aspectos pessoais às tarefas, outra tática observada na integração da identidade e papéis profissionais e familiares.

> "A minha cabeça é de contador/auditor, e o que eu faço influenciou minha família, Eu e minha filha temos uma empresa de consultoria juntos e estamos montando – ela me incentivou - um curso de auditoria on-line. E o meu livro: Auditoria, contabilidade e controle interno, que está na 5ª edição, já falei que é para as minhas netas lerem, um presente para quanto elas fizerem 21 anos" (E7).

Nessa etapa observou-se que o não uso de táticas adequadas ao equilíbrio, ou mesmo a ausência de qualquer tipo de tática junto ao domínio família, somado a forte integração entre o indivíduo e trabalho, forjam quadros de rupturas de relacionamentos familiares, detalhados mais adiante no item conflitos recorrentes.

4.2.6 Táticas de Gestão de Identidades - Dupla Função

No início desta etapa ainda era grande o desejo dos pesquisados por afirmação em suas ocupações/carreiras o que só aumentou as demandas/responsabilidades nos domínios sociais ocupados (trabalho, família e estudos). Esta pressão crescente sobre os indivíduos com filhos pequenos e que muitas vezes tiveram que cuidar de pais idosos, se somando a necessidade de responder com maior competência as demandas do trabalho, muitas vezes exigiu a continuidade nos estudos.

Esse panorama promoveu nitidamente o aumento no nível de estresse no grupo pesquisado onde o uso de táticas de dupla função foi adotado como forma de encontrar alívio para suportar a pressão e compensar ausências. Se afastar um pouco e recobrar forças **buscando descanso,** foi umas das táticas usada conforme relatos a seguir:

> "Agora durante o final de semana eu procurava não realizar nenhuma atividade relacionada ao trabalho/fábrica. Tentava compensar as crianças, nos feriados prolongados, nas férias. Fazia um planejamento de férias, pra descansar e também porque uma coisa que eu não abria mão era da proximidade dos filhos com a gente – o casal. Eu evitava atividades onde eu não pudesse levar meus filhos, ou minha família, sempre que possível". (E10)

> "Nessa época minha esposa não trabalhava pois não tínhamos parentes próximos, com quem deixar as crianças. Quando a segunda menina desmamou, e como o meu cargo permitiu contratamos uma ajudante – babá, assim minha esposa podia me ajudar, meio período num comércio de biscoitos que montamos." (E4)

> "Quando as crianças eram bebê, minha sogra ajudava. Quando eles ficaram maiorzinhos, minha esposa começou a trabalhar ela era professora na mesma escola dos meninos. Assim ela ficava com eles de manhã e a tarde na escola, mais a noite eu tinha que dar uma ajudinha, trocar umas fraldas,

> dar um remédio, revessar quando um menino ficava doente, coisas que não via meu pai fazendo...mais eu tinha que ajudar senão fica muito pesado prá um só.” (E2)

A tática de **envolver outras pessoas** com a contratação de ajudante para o lar propiciou o desenvolvimento da ocupação da esposa, conforme relatado por E4, permitindo que ambos os cônjuges estivessem envolvidos no objetivo de prosperidade econômica, priorizado pela família nessa etapa da vida.

Foram observados ainda, casos onde a mulher buscava conciliar as tarefas do lar com o trabalho, o que fez com que as tarefas do lar (predominantemente femininas) passassem a ser compartilhada com o homem, conforme relato do E2. Desta forma uma característica marcante desta etapa para o grupo pesquisado foi a busca por alívio financeiro e não a diminuição do nível de atividades, o que só ampliava ainda mais o numero de tarefas a desempenhar.

O uso crescente de tecnologias também foi observado como excelente veículo de minimização dos conflitos conforme observado na fala do E16, a seguir:

> Os celulares e a internet cresceram muito nesse tempo. E eu passei a usar muito isso para resolver problemas de casa no trabalho e vice versa e para dizer que não estava disponível, quando fosse o caso. Tinha uns programas de comunicação instantânea que são os primeiros do que hoje é o Skype, Whatsapp. Na época eu os usava e isso ajudava muito a abrir uma brecha quando fosse necessário, mas também para fechar essa porta e deixar família e trabalho quando fosse o caso”. (E16)

> “Eu passei a pedir para outras pessoas, tipo a minha esposa, minha secretária, para filtrar os pedidos. Dependendo de quem era ou qual era o assunto, eu flexibilizava ou não”. (E13)

Com o nível de tensão crescente muitos indivíduos passaram a desejar a diminuição no número de atividades, visando dedicar mais tempo/recursos à família e para atividades de lazer. Nesse sentido o uso das táticas como - pedir ajuda, seja de pessoas como o uso de tecnologias como filtro na priorização de tarefas, mostraram-se efetivas na gestão do equilíbrio, conforme relatos do E13.

4.2.7 Táticas de Gestão de Identidades - Segmentação

Essas táticas foram observadas mais no final da etapa de estabelecimento, que entendemos como parte de um processo de transição para a próxima etapa - de manutenção.

Notou-se a necessidade crescente de preservar as famílias e identidades próprias, das demandas ocupacionais ainda que existisse no grupo pesquisado, forte identificação do indivíduo com sua ocupação. Separar domínios/tarefas se mostrou como uma forma de manutenção do equilíbrio, devido ao esgotamento de recursos muitas vezes percebido nos relatos desta etapa.

O uso de táticas como **criar uma hierarquia entre identidades** onde o indivíduo adotou uma priorização entre domínios como forma de preservá-los foi evidenciada conforme relato do E1. **Adotar papel efêmero** foi outro tipo de tática identificada onde os indivíduos se dispuseram a afastar-se por um período dos domínios sociais de maiores demandas, buscando outra atividade completamente distinta, visando encontrar relaxamento e descontração conforme narrativas do E7 e E2, a seguir:

> "O que mudou, foi a maturidade para estabelecer prioridades, a família passou a ser mais importante prá mim, família primeiro e trabalho depois" (E1)
>
> "O que mudou é que comecei um trabalho na igreja com minha esposa, um projeto para as famílias, chamado – o diálogo e isso mudou a minha vida também o diálogo em família, além de trabalharmos com outras famílias." (E7)
>
> "Eu sempre gostei de cantar...então formei um grupo de pagode e a gente de vez em quando se reunia no bar, prá esquecer as agruras do dia pesado na obra, ou das dificuldades na família. Era o momento de esquecer os compromissos e fazer o que mais gosto." (E2)

Conforme exposto até aqui, nessa etapa da vida o exercício de gestão de fronteiras mostrou-se intenso propiciando construções de estratégias nunca antes

experimentadas pelos indivíduos. Construções estas, necessárias na busca por equilibrar a necessidade de mostrar-se competente para o trabalho com a necessidade de satisfazer a família, já não tão adepta ao vale tudo pelo trabalho.

Observou-se que as demandas com pais idosos aparecem nessa etapa da vida, na maioria das vezes, como “elemento surpresa” - não planejado o que exigiu um desgaste significativo das esposas do grupo pesquisado, já que este papel ainda é considerado prioritariamente feminino.

O cuidado com filhos pequenos em matrimônios onde ambos os cônjuges trabalhavam, mostrou-se determinante para o surgimento/uso de muitas das táticas de dupla função relacionadas visando manter o equilíbrio, uma vez que o cuidado com filhos pequenos não é uma atividade que possa ser adiada.

Tantas demandas concorrentes começam a causar nos indivíduos pesquisados sinais de cansaço e desejo por mudança notado mais no término desta fase, o que se entende como um caminho aberto para a consolidação das mudanças oportunizadas na próxima etapa da vida.

4.3 FASE de MANUTENÇÃO (acima de 45 anos)

Os indivíduos pesquisados mostraram que nessa fase da vida estão bem desenvolvidos os interesses de trabalho e lazer, estando muitas vezes por longos anos na mesma organização. O conhecimento acumulado seja na mesma profissão, ou organização, aumenta a familiaridade com os procedimentos e atividades de cada papel ocupado, permitindo a ampliação da confiança e diminuição significativa do nível de estresse nessa etapa da vida, para o grupo pesquisado.

Fato marcante também se mostrou ser o nível de satisfação da família, evidenciados por meio das narrativas da existência de relacionamentos de apoio

bem desenvolvidos, maduros. Por outro lado nota-se nessa fase o declínio das habilidades cognitivas dos indivíduos, muitas vezes acompanhado de problemas de saúde. Tal fato fez com que muito dos entrevistados revisitassem suas prioridades e desejassem ampliar os momentos de lazer e convivência familiar, focando menos no trabalho e mais na família e questões pessoais.

4.3.1 Preferências Pessoais

Nesse momento de suas vidas os entrevistados mostraram uma preferência pessoal por **segmentar** as identidades pessoal e social, seja no âmbito do trabalho como da família. Com a consolidação da carreira, um patrimônio construído e relacionamentos de suporte maduros, os indivíduos buscaram delimitar bem seus domínios, visando preservar/priorizar momentos de lazer e momentos com a família, conforme observado nos relatos a seguir:

> "Eu estabeleci regras também, nessa época fazia meu horário, pois tinha mais flexibilidade...Falava com a secretaria: Mesmo as pessoas chegando, não marque nada prá mim depois das 18hs, eu vou embora, eu não fico. Vou tomar cerveja com os colegas, mais eu não fico e você vê que não perde nada." (E8)

> "Chega uma hora que você se cansa. Se deixar, você não para. Exigem de você a todo o tempo. Então eu decidi que vou viver. Não vou mais deixar de viver para trabalhar. Isso é uma ilusão. Trabalhei nesse período, me dediquei, mas minha preferência passou a ser viver, e para isso separar essas vidas ajuda muito. Pelo menos para mim ajudou". (E14)

Fica claro nos relatos do E8 e principalmente E14, a necessidade de tempo para outras vivências sociais mais significativas, que possam trazer maior significado a esta etapa da vida. O fato de estarem com a situação econômica tranquila, favorece o sentimento de independência de determinadas obrigações uma vez que, com o conhecimento acumulado no exercício das funções ocupacionais, observou-se que estes indivíduos passam a ser mais importantes para as organizações, do que as organizações para eles. Sobretudo se fatores relativos à saúde se

manifestarem surge um sentido de urgência de viver e desfrutar da vida antes que seja tarde.

4.3.2 Preferências do Trabalho

Notou-se que o movimento iniciado na etapa anterior se consolida nesta etapa, na perspectiva dos entrevistados. Mais uma vez contrária às preferências pessoais ou familiares, o aumento da dependência das organizações em relação a estes indivíduos experientes e qualificados – que muitas vezes ocupavam altos escalões de liderança – fez com que as instituições criassem mecanismos/estratégias para que os indivíduos **integrassem** suas identidades pessoal e social, conforme relatado a seguir:

> "Dos 45 para frente eu cheguei a uma outra fase da carreira, né? Mais consolidado, cargo de alta responsabilidade. E aí, já viu. A empresa quer você o tempo todo e ela paga por esse direito. Ela acha que tem esse direito. Qualquer coisa que aconteça sou eu o responsável para resolver. Qualquer coisa que sai do normal é comigo. Muita gente responde a mim e eles querem que eu esteja disponível 24 horas por dia, se for necessário". (E16)

> "No trabalho, a partir dessa fase, eles querem que não haja fronteira nenhuma. Nenhuma mesmo. Eles me deixam livre para realizar minhas coisas, ir a uma formatura do neto, competição de natação. Mas de volta eles querem a minha dedicação. É natural, porque a minha posição exige isso". (E14)

A mudança de prioridades e necessidades nessa etapa da vida fica evidente na fala do E16, onde já não pressionado pelas necessidades de provar competência e desempenho profissional, em virtude do prestígio pela carreira construída, os indivíduos se sentem vivendo outra ordem de prioridades em sua vida. Nestas falas, nota-se que o nível de responsabilidade nunca esteve tão alto, porém a experiência acumulada é fator essencial para desfrutar o sentimento de tranquilidade e confiança, fazendo com que os indivíduos possam viver de maneira muito menos conflitiva com as demandas do trabalho, ainda que as preferências sejam antagônicas.

4.3.3 Preferências da Família

Coerentemente com as preferências pessoais, foi observado que nesse momento de suas vidas os entrevistados perceberam em suas famílias, uma preferência pessoal por **segmentar** as identidades pessoal e social. Foi observado no grupo pesquisado que algumas vezes o amadurecimento se deu por meio da ruptura, ainda que temporária, de relacionamentos conjugais e nesses casos os cuidados com as preferências da família, se mostraram aumentados. Visando desfrutar do patrimônio construído os indivíduos, assim como as famílias, priorizam o lazer conforme relato a seguir:

> "Dali para a frente a família começou a cobrar mais tempo de qualidade, mais dedicação. Os filhos demandaram mais atenção, meu casamento esteve perto de acabar por duas vezes. Então a gente tem que tomar cuidado. Muito cuidado mesmo. Tem que dar uma trava e como eu já estava mais estabilizado, pude começar a selecionar mais e me impor, não aceitar certas invasões na minha vida pessoal" (E17)

A falta de maturidade da etapa anterior recorrentemente provocou sequelas, fazendo com que os indivíduos precisem reconstruir relações familiares, como observado no depoimento do E17. Recorrentemente os indivíduos entrevistados passaram por momentos de tensão ou quase ruptura de relacionamentos na etapa de estabelecimento. Tal fato provocou o repensar de objetivos nessa fase revendo formas de priorizar a família e lazer sobre as atividades ocupacionais, na busca pela preservação dos laços familiares - importante indicador de equilíbrio, perseguido pelo grupo pesquisado, conforme mencionado anteriormente.

4.3.4 Conflitos recorrentes

Conforme demonstrado nos relatos anteriores, nesta etapa da vida os indivíduos pesquisados enfrentaram principalmente conflitos recorrentes "herdados" da etapa anterior - **a interferência do trabalho na vida pessoal/familiar** - que se

mostraram muito mais evidentes e enfáticos nessa fase, conforme observados na narrativa a seguir:

> "O conflito nesse período era muito claro: a empresa querendo que estivesse disponível, e eu às vezes forçando a barra para ter a minha privacidade, meu tempo pessoal. Os filhos já estavam criados, minha vida pessoal já não demandava nada do tempo do trabalho, mas as empresas na quais trabalhei nessa época continuaram esperando que eu fosse uma pessoa sempre pronta para atendê-los". (E18)

Essa interferência na vida pessoal/familiar mostra a dependência que as organizações têm destes profissionais nessa etapa da vida. O alto nível de experiência adquirida ou os cargos de liderança assumidos por esses profissionais fazem com que estes se tornem fundamentais no processo de gestão empresarial.

Por sua vez, estes indivíduos possuem um portfólio de estratégias bem desenvolvidas devido ao exercício cumulativo da gestão de fronteiras, possibilitando antecipar soluções aos conflitos diminuindo o nível de estresse vivenciado nesta época.

4.3.5 Táticas de Segmentação

Conforme argumentado anteriormente, o portfólio de táticas bem desenvolvidas pelos pesquisados ao longo da vida fazem com que a gestão das fronteiras nessa etapa seja mais tranquila. O cumprimento dos desejos e preferências dos indivíduos com relação à segmentação dos domínios – trabalho/lar, a satisfação das preferências da família e a separação de momentos de lazer, se tornaram prioridades nesta etapa da vida.

Dentre os principais tipos de táticas de segmentação identificadas, notou-se a **separação entre o papel e identidade**. Os indivíduos ao usar essa tática mostraram separar as tarefas requeridas pelo cargo, daquilo que efetivamente são

uma vez que nesta etapa da vida não existe mais a necessidade de “provar nada” em virtude da reputação construída, conforme relatos a seguir:

> “Depois das vitórias de um homem público, e todos os títulos de cidadania, que recebi, sou no final, desprovido de vaidade, assim como minha mulher, separamos bem a vaidade da vida pública, de quem realmente somos.” (E8)

Outros importantes tipos de táticas foram identificados, conforme relatos E18 e E15 respectivamente: o **estabelecimento de limites** e o **acionamento da “chave” do liga/desliga** onde respectivamente, os indivíduos deixaram claras as fronteiras que não podem ser ultrapassadas bem como, “quando” desejam desempenhar determinado papel. Desta forma logram impedir violações de fronteiras fazendo valer suas preferências - mantendo o equilíbrio entre os domínios mantendo-os segmentados.

> “Eu deixo os limites bem claro. Avisei no trabalho que não fico com o celular ligado depois que saio da empresa. E não olho e-mail. Eles tiveram que entender. Todo mundo se adapta”. (E18)

> “Quando alguém me liga fora do horário, eu me manifesto. Não fico quieto, podem falar que é porque sou de família italiana, que sou mal educado, mas eu falo e acho melhor assim. Falo com educação, e digo para a pessoa que a gente combinou que não teríamos aquilo. Que estava acertado que aquela solicitação, ligação, enfim, que aquilo não existiria”. (E15)

Nessa última etapa o exercício de gestão de fronteiras mostrou-se mais tranquilo, com um menor nível de estresse. Apesar da diminuição nas funções cognitivas próprias desta fase, a satisfação da família, o patrimônio alcançado e a emancipação dos filhos, se mostram ingredientes importantes para a sensação de plenitude alcançada, identificada na maioria dos entrevistados.

Ficou evidente para o grupo pesquisado a influência de pressões familiares nas escolhas pessoais dos indivíduos, bem como o quanto que a experiência e conhecimentos acumulados com o decorrer dos anos no trabalho/carreira escolhida, tornaram o processo de gestão de identidades melhor sucedido.

Ao concluir a análise dos resultados deste trabalho, fica evidente quando (em que fase da vida) determinadas preferências por uma gestão de papéis mais fluída/segmentada entre identidades surge. Fica nítido também, o movimento empreendido por indivíduos e grupos sociais em virtude da noção de equilíbrio entre identidades, noção esta, oportunizada pela experiência no exercício cumulativo de negociação de fronteiras ao longo da vida.

Foram identificadas ainda, as táticas usadas pelo grupo pesquisado na gestão dos conflitos vivenciados ao longo da vida, conforme apresentado na tabela B. Onze estratégias foram elencadas conforme estudo de Kreiner et al.(2006), com exceção da tática - uso de recursos espirituais - ao que associamos o fato de ser uma tática especifica da função exercida por aquele grupo estudado – sacerdotes episcopais. Em seu lugar evidenciamos o **Uso de Recursos Tecnológicos**, não relatado no estudo de Kreiner et al. (2006), o que associamos ao crescente uso de tecnologias nos últimos anos.

Tabela B – Táticas de Gestão de Identidades Observadas

Táticas	Descrição
SEGMENTAÇÃO	
Separando o papel da identidade	Marcando a diferença entre "o que eu faço" e "quem eu sou"
Estabelecendo limites	Reconhecendo a própria capacidade/limitações de executar as demandas ocupacionais
Criando uma hierarquia entre identidades	Criando uma ordem entre identidades, como "família primeiro" ou "eu primeiro depois os outros"
Adotando papel efêmeros	Escapando para um papel totalmente distinto, como jogar futebol ou tocar um instrumento
Acionando chave do liga/desliga	Escolhendo conscientemente tornar a identidade social explicita ou implícita em determinado momento, perguntando-se "e agora sou 'eu' ou 'nós'?"
INTEGRAÇÃO	
Mesclando papel e identidade	Consciente integração entre identidades, sem distinção entre o "eu" e o papel ocupado
Inserindo aspectos pessoais nas tarefas	Elementos pessoais como história, identidade pessoal, personalidade são inseridos nas tarefas
Usando a identidade como emblema	Usar a si mesmo como um exemplo da profissão ou da ideologia inerente a ela
DE DUPLA FUNÇÃO	
Buscando descanso	Buscando renovação de importantes aspectos individuais devido ao senso de auto preservação para evitar *burnout*/sobrecarga
Envolvendo outras pessoas	Permitindo ou convidando outras pessoas para ajudar na gestão de identidade como membros da família, amigos, terapeutas
Fazendo uso de recursos tecnológicos	Encontrando respostas para conflitos de tempo/local das demandas, no uso de tecnologias como vídeo conferencias, e-mails , aplicativos de *smartphones*, dentre outros.

Fonte: Elaborado pela autora

No próximo capítulo discutimos limitações, propostas para estudos futuros e como os resultados alcançados podem instrumentalizar indivíduos para um melhor equilíbrio entre os domínios pessoal e ocupacional, minimizando a complexidade da gestão de fronteiras de múltiplos papéis. Discutimos também, como gestores interessados em desenvolver políticas de Recursos Humanos podem contemplar as aspirações de carreira e necessidades específicas dos empregados ao longo da vida, evitando quadros de doenças ocupacionais, melhorando resultados de equipes e organizações.

5 DISCUSSÃO e CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo deste estudo foi compreender como indivíduos gerenciam as fronteiras pessoal e social ao longo da vida. Para responder a esta questão, este trabalho de natureza qualitativa usou como referência a teoria sobre táticas de manejo de identidade (KREINER et al. 2006), para avaliar que táticas são usadas para fazer a gestão de fronteiras entre domínio pessoal e social (família e trabalho) em cada etapa da vida, conforme categorias etárias do estudo de Huffman et al. (2013): exploração (idade 18-30), estabelecimento (idade de 31-45) e manutenção (acima de 45). Foram entrevistados 20 indivíduos homens que teoricamente, se encontravam há pelo menos 5 anos na etapa de manutenção, de forma a fazer uma análise retrospectiva a respeito de preferências e táticas usadas nos últimos 30 anos.

De forma geral, os resultados apontaram que as preferências pessoais e da família se alteram de integração para segmentação de papéis/atividades ao longo da vida. Táticas de integração, segmentação e dupla função foram utilizadas para minimizar os efeitos danosos da existência de demandas entre os papéis ocupados – os conflitos. Foi observado também que as organizações, espaço social de trabalho do grupo pesquisado, apresentaram um movimento de preferências contrário ao movimento pessoal e da família, alterando de segmentação para integração de atividades.

Assim como apontado no estudo de Huffman et al. (2013, trabalhadores na etapa de estabelecimento apresentaram uma demanda mais intensa nos distintos papeis sociais por ele desempenhados, fazendo com que esta etapa da vida seja a de maior nível de estresse, em comparação as demais etapas. Por se encontrarem

no início de construção de carreira, trabalham maior quantidade de horas sendo muitas vezes, nessa etapa, desafiados a darem sequencia a sua formação profissional, com estudos fora do horário de trabalho, almejando melhor posição na carreira e visando a construção da estabilidade financeira.

Com o início de vida conjugal, a responsabilidade de criar filhos pequenos, além de demandas por cuidado de pais idosos se soma ao turbilhão de afazeres, nessa etapa da vida onde estratégias se mostraram não estarem bem desenvolvidas. As consequências algumas vezes se mostraram graves, dependendo de com quanta intensidade esses desafios foram vivenciados, muitas vezes caminhando para a ruptura de relacionamentos, quadros de doenças, estresse e ressentimentos, por não saberem lidar com as pressões e demandas excessivas. Essa relação não linear de demandas ao longo da vida corrobora os achados apontados no estudo de Rauschenbach e Hertel (2011).

Por outro lado, o fato das preferências familiares se movimentar na mesma direção das preferências pessoais ao longo da vida - integrar papéis no início da carreira e segmentar no final – facilitaram a gestão de identidades, colaborando para uma melhor convivência, diminuindo a percepção de situações conflitivas. Ressalta-se ainda que a capacidade ampliada de satisfazer a família em virtude do aumento da maturidade permitiu que os indivíduos agissem previamente aos conflitos e, fizessem uso de táticas bem conhecidas, tornando-os capazes de gerar segurança e manterem o equilíbrio entre os papéis.

Estes resultados se mostraram coerentes com os estudos sobre carreiras, (REYNOLDS, 2003; POGSON et al., 2003) que afirmam que quanto mais tempo dedicado a um domínio, menos recursos serão alocados a outro, fazendo com que este seja o domínio fonte de conflito. O excesso de horas trabalhadas na etapa de

exploração e estabelecimento drenou os recursos destinados ao lazer e a família, efeito este que só pôde ser compensado com os recursos trazidos pela maturidade na etapa de manutenção.

Os resultados encontrados também são compatíveis com os estudos sobre ciclos de vida (BALTES & DICKSON, 2001), que reforçam a ideia de que com o passar dos anos do desenvolvimento humano os recursos passam por mudanças. Tais estudos afirmam que indivíduos que desenvolvem mais recursos ao longo da vida serão mais capazes de se adaptar às perdas relacionadas à idade, além do fato de que estes mesmos recursos serão facilitadores na manutenção do equilíbrio entre os papéis ocupados em cada etapa vivida.

Essa pesquisa apresentou limitações e oportunidades para pesquisas futuras. Primeiro, utilizou-se de uma técnica de análise retrospectiva, que depende das principais memórias dos indivíduos, assim sugere-se que uma futura pesquisa, análise diversos indivíduos dentro da mesma categoria etária, como forma de validar os resultados encontrados neste estudo.

Segundo, as mulheres foram excluídas desta amostra, devido às fortes mudanças sociais/ambientais sofridas pelas mesmas nas últimas décadas, o que inviabilizaria o isolamento das preferências individuais, em relação às ambientais. Porém notou-se que essas mudanças também afetaram o grupo de homens estudado, que passaram a adotar papéis/atividades antes desconhecidas e que passaram a ser compartilhadas com a família. Desta forma, sugere-se um estudo com mulheres, para compreender o quanto essa necessidade de adaptação interferiu nas mudanças de táticas e preferências por segmentação ou integração de domínios, ao longo do tempo.

Terceiro, este estudo utilizou-se de um design de pesquisa transversal. Assim sendo sugere-se futuros estudos com caráter longitudinal visando compreender, sem o exercício das memórias - muitas vezes fantasiosas - as diferenças de preferências/táticas e sua mudança, mas diferentes etapas etárias vividas, visando corroborar os resultados encontrados nessa pesquisa.

Quarto, o uso da idade como critério para alocação dos indivíduos nas diferentes fases da vida possui propósitos de coerência teórica, mais também apresenta limitações, pelo fato de que indivíduos vivenciam as referidas fases em diferentes ritmos e momentos da vida. Existe ainda, uma forte concordância entre psicólogos pesquisadores de desenvolvimento humano e psicólogos vocacionais de que os estágios de categorias etárias humanas são variáveis e dinâmicos, não podendo ser confinados em idades especificas. Assim sendo, existe muita sobreposição entre as etapas da vida, fazendo com que essas se caracterizem mais como “bandas”, ou seja, devem existir sobreposições entre as categorias anterior/posterior, suprimidas neste estudo, para fins didáticos.

Assim sendo, sugere-se que em futuras pesquisas explorem-se os dados não com base nos períodos etários da vida dos sujeitos da pesquisa, mas nos períodos em que cada um tenha vivenciado seus principais desafios.

Quinto, os sujeitos pesquisados são residentes de uma mesma região geográfica – o Estado do Espírito Santo. Isso pode representar uma homogeneidade da amostra, que talvez a caracterize como distinta de outras possibilidades amostrais. Desta forma, sugere-se que esta pesquisa seja replicada em outros contextos, como grandes metrópoles e comunidades rurais.

Apesar de diversas pesquisas explorarem os efeitos da idade dos trabalhadores, sobre o desempenho das organizações, e dos estudos que indicam que os indivíduos atribuem mais ou menos valor a determinados papéis ocupados (empregado, marido, pai), notou-se que estes estudos foram realizados com público jovem/adulto. Esta pesquisa veio preencher a lacuna de estudos sobre como os trabalhadores experimentam e gerenciam conflitos ao longo da vida, pesquisando indivíduos maduros.

Como aplicação prática destes achados, entendemos fornecer instrumentos para indivíduos desejosos de um melhor equilíbrio entre os domínios pessoal e ocupacional, minimizando a complexidade da gestão de fronteiras de múltiplos papéis, por meio do conjunto de onze táticas/estratégias apresentadas (tabela B), devidamente relacionadas aos principais desafios/conflitos vivenciados, corroborando o uso das práticas elencadas no estudo de Kreiner et al. (2006) – figura 1, para um grupo culturalmente distinto daquele conforme sugerido pelos autores.

Com relação a gestores interessados em desenvolver políticas de Recursos Humanos, destacamos que com a diversidade etária das organizações, se faz necessário o despertamento para o fato de que os trabalhadores possuem necessidades distintas ao longo da vida e carreira. Políticas específicas de desenvolvimento de recursos humanos precisam ser pensadas em decorrência das necessidades de cada fase etária se tornando mais eficazes, menos lineares, como por exemplo, prever soluções/benefícios voltados para cuidados infantis ou creches, de forma aliviar o estresse associado a paternidade/maternidade próprios da etapa de estabelecimento, o que incrementaria a satisfação da família, melhorando o equilíbrio entre trabalho e lar.

Com base nos resultados alcançados e nas observações da pesquisadora, recomenda-se o desenvolvimento de projetos organizacionais para recursos humanos voltados para a implantação de jornadas de trabalho com horários flexíveis. Começando por indivíduos na etapa de estabelecimento, esta medida fomenta o desenvolvimento profissional por méritos, focado em entregas e produtividade, obtendo o melhor de um grupo de profissionais em uma etapa da carreira que se sentem motivados a “mostrar resultado”.

Este tipo de estratégia permite tempos/espaços voltados para um desenvolvimento de carreira dinâmico e mais autônomo, além de diminuir espaços e “custos” de controle empresarial, permitindo investir no colaborador de forma menos imediatista, e mais voltada para perspectivas de carreira em longo prazo.

Organizações pensadas sob uma perspectiva mais flexível – de horários, de locais de trabalho, de tecnologias disponíveis para execução de processos à distância, de apoio para montagem de home-offices e baseadas na perspectiva de benefícios conquistados como programa de recompensa ao mérito, como prêmios em subsídios voltados a estudos, ou às atividades de lazer com a família, atendimento à pais idosos, melhora o quadro de satisfação da família, importante influência na vida do empregado, diminuindo ausências, melhorando a qualidade de vida. Tais benefícios podem empoderar organizações a disputar melhores profissionais em um mercado de trabalho cada vez mais carente de mão de obra qualificada se tornando empresas diferenciadas.

A etapa de manutenção propicia também desafios às organizações que desejem obter o melhor de um grupo de profissionais maduros, experientes, plenos em conhecimento e que se mostraram ansiosos por ser “donos” do seu tempo.

Para este grupo de profissionais valiosos para as organizações propostas de mudança no contrato de trabalho entende-se que seriam bem vidas. Estes contratos deveriam se dar em formato de serviços de consultoria, onde a presença desses indivíduos se daria em encontros pontuais pré-agendados para eventos focados, onde a experiência se faz necessária para a tomada de decisões, no formato de um conselho consultivo.

Dependendo do perfil do profissional, estes contratos poderiam contemplar também jornadas de mentoração ou *coaching*, propiciando liberdade de agenda e produzindo encontros mais eficazes. Tal iniciativa oportuniza que a organização "economize" na manutenção de uma estrutura fixa para executivos, ganhando na transmissão de conhecimento tático que somente a vivência compartilhada é capaz de trazer.

Assim sendo, espera-se ter respondido a pergunta que motivou este estudo, compartilhando a grata satisfação de fornecer elementos científicos que guiem gestores e indivíduos, rumo a uma melhor qualidade de vida pessoal, familiar e organizacional.

REFERÊNCIAS

ALLARD, Karin; HAAS, Linda; HWANG, C. P. Family-Supportive organizational culture and fathers' experiences of work–Family conflict in Sweden. **Gender, Work & Organization,** v. 18, n. 2, p. 141-157, 2011.

ALLEN, Tammy D.; CHO, Eunae; MEIER, Laurenz L. Work–Family Boundary Dynamics. **Annu. Rev. Organ. Psychol. Organ. Behav**., v. 1, n. 1, p. 99-121, 2014.

ASHFORTH, Blake E.; KREINER, Glen E. “How can you do it?”: Dirty work and the challenge of constructing a positive identity. **Academy of management Review,** v. 24, n. 3, p. 413-434, 1999.

ASHFORTH, Blake E.; KREINER, Glen E.; FUGATE, Mel. All in a day's work: Boundaries and micro role transitions. **Academy of Management review**, v. 25, n. 3, p. 472-491, 2000.

BALTES, Paul B.; BALTES, Margret M. (Ed.). **Successful aging: Perspectives from the behavioral sciences.** Cambridge University Press, 1993.

BALTES, Boris B.; DICKSON, Marcus W. Using life-span models in industrial-organizational psychology: The theory of selective optimization with compensation. **Applied Developmental Science**, v. 5, n. 1, p. 51-62, 2001.

BALTES, Boris B.; HEYDENS-GAHIR, Heather A. Reduction of work-family conflict through the use of selection, optimization, and compensation behaviors. **Journal of Applied Psychology**, v. 88, n. 6, p. 1005, 2003.

BALTES, Boris B.; YOUNG, Lindsey M. **Aging and work/family issues. Aging and work in the 21st Century**. In Kenneth S. Shultz,Gary A. Adams (Eds.), 2007.

BREWER, Marilynn B. Optimal distinctiveness, social identity, and the self. **Handbook of self and identity**, p. 480-491, 2003.

CHAPMAN, Nancy J.; INGERSOLL-DAYTON, Berit; NEAL, Margaret B. **Balancing the multiple roles of work and caregiving for children, adults, and elders.** In G. W. Keita, & J. J. Hurrell, Jr. (Eds.),1994.

CLARK, Sue Campbell. Work/family border theory: A new theory of work/family balance. **Human relations**, v. 53, n. 6, p. 747-770, 2000.

CLARK, Sue Campbell. Communicating across the work/home border.Community, **Work & Family**, v. 5, n. 1, p. 23-48, 2002.

DARCY, Colette; MCCARTHY, Alma; HILL, Jimmy; GRADY, Geraldine. Work–life balance: One size fits all? An exploratory analysis of the differential effects of career stage. **European Management Journal**, v. 30, n. 2, p. 111-120, 2012.

DE OLIVEIRA, Lucia Barbosa; CAVAZOTTE, Flávia de Souza Costa Neves; PACIELLO, Raul Ricardo. Antecedentes e Consequências dos Conflitos entre Trabalho e Família. **RAC-Revista de Administração Contemporânea**, v. 17, n. 4, p. 418-437, 2013.

EISENHARDT, Kathleen M. Building theories from case study research. **Academy of management review**, v. 14, n. 4, p. 532-550, 1989.

GLAVIN, Paul; SCHIEMAN, Scott. Work–family role blurring and work–family conflict: The moderating influence of job resources and job demands. **Work and Occupations**, p. 073088841140629, 2012.

GRANT-VALLONE, Elisa J.; ENSHER, Ellen A. Opting in between: Strategies used by professional women with children to balance work and family. **Journal of Career Development**, p. 0894845310372219, 2010.

GREENHAUS, Jeffrey H. Innovations in the study of the work-family interface: Introduction to the Special Section. **Journal of Occupational and Organizational Psychology,** v. 81, n. 3, p. 343-348, 2008.

GROTTO, Angela R.; LYNESS, Karen S. The costs of today's jobs: Job characteristics and organizational supports as antecedents of negative spillover. **Journal of Vocational Behavior**, v. 76, n. 3, p. 395-405, 2010.

HUFFMAN, Ann et al. Work-family conflict across the lifespan. Journal of Managerial Psychology, v. 28, n. 7/8, p. 761-780, 2013.

KNAPP, Joshua R. et al. Managing Boundaries Through Identity Work: The Role of Individual and Organizational Identity Tactics. **Family Business Review,** p. 0894486512474036, 2013.

KREINER, Glen E. Consequences of work-home segmentation or integration: a person-environment fit perspective. **Journal of Organizational Behavior**, v. 27, n. 4, p. 485-507, 2006.

KREINER, Glen E.; ASHFORTH, Blake E. Evidence toward an expanded model of organizational identification. **Journal of Organizational Behavior,** v. 25, n. 1, p. 1-27, 2004.

KREINER, Glen E.; HOLLENSBE, Elaine C.; SHEEP, Mathew L. On the edge of identity: Boundary dynamics at the interface of individual and organizational identities. **Human Relations**, v. 59, n. 10, p. 1315-1341, 2006.

_____. Where is the “me” among the “we”? Identity work and the search for optimal balance.**Academy of Management Journal**, v. 49, n. 5, p. 1031-1057, 2006.

_____. 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.

KOSSEK, Ellen Ernst; LAMBERT, Susan J. (Ed.). **Work and life integration: Organizational, cultural, and individual perspectives**. Psychology Press, 2004.

NIPPERT-ENG, Christena E. **Home and work: Negotiating boundaries through everyday life**. University of Chicago Press, 2008.

PARASURAMAN, Saroj; GREENHAUS, Jeffrey H. Toward reducing some critical gaps in work–family research. **Human resource management review**, v. 12, n. 3, p. 299-312, 2002.

POGSON, Corrie E. et al. Differences in self-reported work ethic across three career stages. **Journal of Vocational Behavior**, v. 62, n. 1, p. 189-201, 2003.

RAUSCHENBACH, Cornelia; HERTEL, Guido. Age differences in strain and emotional reactivity to stressors in professional careers. **Stress and Health**, v. 27, n. 2, p. e48-e60, 2011.

REYNOLDS, Jeremy. You can't always get the hours you want: Mismatches between actual and preferred work hours in the US. **Social Forces**, v. 81, n. 4, p. 1171-1199, 2003.

SHORE, Lynn M. et al. Diversity in organizations: where are we now and where are we going?. **Human Resource Management Review**, v. 19, n. 2, p. 117-133, 2009.

STONE, Dianna L.; TETRICK, Lois E. Understanding and facilitating age diversity in organizations. **Journal of Managerial Psychology**, v. 28, n. 7/8, p. 725-728, 2013.

SUPER, Donald E. A life-span, life-space approach to career development.**Journal of vocational behavior**, v. 16, n. 3, p. 282-298, 1980.

ZERUBAVEL, Eviatar. **The fine line: Making Distinctions in Everyday Life.** University of Chicago Press, 1993.

APÊNDICE A – ROTEIRO para ENTREVISTA

1) Permita-me conhecer um pouco sobre você. Qual é a sua idade, estado civil, filhos e atividade ocupacional?

2) Qual seu setor de atuação? Por quanto tempo você atua/atuou neste setor/ocupação?

3) Fale-me um pouco sobre você e sua história de vida. Podemos começar pelos 18 anos aproximadamente.

4) Quais foram os eventos mais marcantes, dos 18 aos 30 anos?

5) Nesta época, dos 18 aos 30 anos, como você lidava com os diferentes papéis, casa e trabalho? Fale-me um pouco sobre isso.

6) Nessa época ainda, como sua família lidava com o seu trabalho, qual era a preferência deles?

7) E ao contrário, como seu trabalho/instituição lidava com as demandas da sua família, qual era a preferência deles, especificamente do seu chefe?

8) Quais estratégias/táticas você usava nessa época, para manter esses papéis em equilíbrio (diminuir o conflito)?

9) Quais foram os eventos mais marcantes, dos 31 aos 45 anos?

10) Nesta época, dos 31 aos 45 anos, como você lidava com os diferentes papéis, casa e trabalho? O que mudou da etapa anterior? Fale-me um pouco sobre isso.

11) Nessa época ainda, como sua família lidava com o seu trabalho, qual era a preferência deles?

12) E ao contrário, como seu trabalho/instituição lidava com as demandas da sua família, qual era a preferência deles, especificamente do seu chefe?

13) Quais estratégias/táticas você usava nessa época, para manter esses papéis em equilíbrio (diminuir o conflito)?

14) Quais foram os eventos mais marcantes, a partir dos 45 anos?

15) Desde esta época, dos 45 anos, como você lida com os diferentes papéis, casa e trabalho? O que mudou?

16) E agora, como sua família lida com o seu trabalho, qual é a preferência deles?

17) E ao contrário, como seu trabalho/instituição lida com as demandas da sua família agora, qual é a preferência deles, especificamente do seu chefe?

18) Quais estratégias/táticas você usa agora, para manter esses papéis em equilíbrio (diminuir o conflito)? O que mudou?

19) Alguma vez você quis se distanciar da sua ocupação? Ou pensou em pedir ajuda? Quando? Como você resolveu isso?

20) Alguma vez você desejou ter tido outra ocupação? Quando você pensou nisso?

21) Qual a ocupação de seus filhos? Se algum deles quisesse fazer o que vc faz, como você reagiria? Qual o conselho você daria?

22) Tem mais alguma coisa que vc gostaria de dizer referente ao assunto tratado e que não tenha sido perguntado?