

## **Exigências Familiares e do Trabalho: Um equilíbrio Necessário para a Saúde de Trabalhadores e Organizações**

Edward Goulart Júnior<sup>1</sup>

Marianne Ramos Feijó<sup>1</sup>

Érica Vidal da Cunha<sup>1</sup>

Bruna Janerini Corrêa<sup>1</sup>

Paula Alessandra do Espírito Santo Gouveia<sup>1</sup>

### **Resumo**

*O presente artigo objetiva, por meio de um ensaio teórico, promover a reflexão sobre os novos papéis desempenhados pelas pessoas nas famílias, no trabalho e na sociedade em geral. Pautado em artigos e dados da literatura científica, aborda as transformações na sociedade contemporânea atreladas a mudanças no mundo do trabalho e nas relações familiares, com foco no desequilíbrio na relação família-trabalho. Citam-se algumas iniciativas organizacionais atuais como propostas de prevenção e de melhoria da saúde do trabalhador e de suas relações. Considera-se a necessidade de reconstrução de estereótipos ligados a gênero e de redução de desigualdade de oportunidades entre pessoas, como pontos centrais para a mudança de um cenário atual em que predomina a falta de equilíbrio entre exigências que pode gerar consequências negativas tanto para a saúde do indivíduo e de seus familiares como para a organização.*

**Palavras-chave:** família; trabalho; organização; equilíbrio; responsabilidades.

### **Family and Work Requirements: A Necessary Equilibrium for Worker and Organization Health**

### **Abstract**

*This article aims, through a theoretical essay, to promote a reflection about the new roles played by people in families, at work and at the society in general. Based on papers and scientific bibliography, it broaches the changes at the contemporary society, linked to changes on world of work and family relationships, focused on the unbalance at family-work relation. Some current organizational initiatives were cited as plans of prevention and improvement of worker health, which affect their relations. It was considered the need of reconstruction of gender stereotypes and reducing the inequality of opportunity between people as focal points for changing a current scenario, which prevails in the lack of balance between requirements that can generate negative consequences both for health the individual and their families and for the organization.*

**Keywords:** Family; work; organization; balance; responsibilities.

---

<sup>1</sup> Doutor em Psicologia pela Pontifícia Universidade Católica de Campinas. Professor Doutor do Departamento de Psicologia da Faculdade de Ciências da Universidade Estadual Paulista (Unesp), câmpus de Bauru. (FC/Unesp)

## Introdução

As mudanças ocorridas no mundo do trabalho e na sociedade, ao longo dos anos, propiciaram a reestruturação de papéis dos membros da família, bem como uma nova relação dessa família com os seus integrantes e com as organizações.

O início da década de 1980 foi marcado por uma forte crise financeira em resposta à abertura da economia ao mercado externo e à conseqüente reestruturação produtiva no país. Nesse período, a economia mundial passou pela chamada terceira Revolução Tecnológica, representada pelo modelo toyotista de organização do trabalho. Esse modelo japonês marcou a nova fase do capitalismo, produzindo grandes mudanças no modo de produção do Brasil.

Com o objetivo de elevar a produtividade, reduzir custos e promover um controle preciso da qualidade difundiu-se no mundo do trabalho uma nova base técnica, a microeletrônica, a qual proporcionou o desenvolvimento da informática, da automação, da robótica e da telemática (Merlo & Lapis, 2002). Essa nova organização do trabalho passou a exigir um novo perfil de trabalhador – polivalente, participativo e flexível (Nardi, Tittoni & Bernardes, 1997). Logo, as organizações atribuíram novas exigências para a seleção de seus trabalhadores, tais como:

Um trabalhador mais escolarizado, com raciocínio lógico, com capacidade de se relacionar com os colegas, de operar equipamentos diversificados e complexos, apto a realizar diversas operações, motivado para o trabalho, engajado com os objetivos da organização, um colaborador (Merlo & Lapis, 2002, p. 66)

Ao lado do crescimento desse modelo, observa-se outro processo se intensificando cada vez mais: o desemprego estrutural, advindo, em boa parte, da introdução de inovações tecnológicas poupadoras de mão-de-obra. Segundo Wickert (1999), há falta de espaço na sociedade para as pessoas desempregadas. Devido a fatores como idade, falta de conhecimento de informática e de especializações, competição de mercado, entre outros, aqueles que se encontram desempregados podem apresentar dificuldades de reinserção no âmbito do trabalho.

Montalli (2006) argumenta que, desse modo, a redução do número de pessoas assalariadas e com carteira de trabalho, bem como o aumento de trabalhadores autônomos e assalariados sem registro, contribuíram para a queda da renda familiar. Já a urbanização e o acirramento da cultura do consumo resultaram em maior demanda financeira para a aquisição de bens e de serviços. A fim de preservar as condições de vida da família, de ampliar o poder de compra e, em alguns casos, buscar crescimento profissional, muitas mulheres mobilizaram-se em busca de emprego, aumentando a inserção feminina no mercado de trabalho com conseqüentes impactos nas relações familiares.

O texto aqui apresentado se propõe a tecer considerações sobre a importância do equilíbrio entre as exigências do trabalho e as familiares, como condição de saúde do trabalhador e da própria organização. Tais considerações levam em conta a complexidade das relações humanas e a inserção das mesmas em diversos contextos, portanto a influência mútua e recursiva entre relações familiares e relações no trabalho. Visa também apresentar, de forma sucinta, uma nova política de gestão

organizacional que vem surgindo no cenário do mundo do trabalho, denominadas “Empresas Familiarmente Responsáveis” e contribuições recentemente publicadas a respeito do tema. Entende-se que fomentar a reflexão entre o desequilíbrio entre relações profissionais e familiares, possa favorecer uma análise mais apurada sobre as consequências dessa condição, gerada, sobretudo, pelas mudanças no mundo do trabalho e na sociedade como um todo.

As transformações no mundo do trabalho ocorreram paralelamente e de forma relacionada às modificações nas famílias. Mudanças nas configurações familiares e na legitimação de diferentes formas de ser família, também ocorrendo e devem ser consideradas como parte do processo de transformação social em curso (Hintz, 2001). Ceccarelli (2007) subdivide a nova família contemporânea em diferentes tipos: monoparentais, adotivas, recompostas, homoparentais e de produção independente. Muitas configurações familiares são possíveis, independentemente das formas criadas para diferenciá-las. Entretanto, a distribuição de tarefas domésticas costuma ser um desafio inclusive para as famílias compostas por pai, mãe e filho(s), ou por um casal sem filhos, especialmente quando há dupla-carreira (Hertz, 1996). Estudos mostram que mesmo após o movimento feminista e o grande aumento da participação das mulheres no mercado de trabalho, as tarefas domésticas e os cuidados com as pessoas (filhos, idosos, doentes) continuam a cargo das mulheres (Neto, Tanure & Andrade, 2010).

Pesquisa recentemente realizada (Neto et al., 2010) mostrou como os obstáculos para o equilíbrio família-trabalho e as altas exigências da carreira são impactantes para as executivas brasileiras: preconceitos arraigados; pressão do relógio biológico; sobrecarga com os cuidados com os filhos, jornada de trabalho muito extensa; dificuldades com o parceiro amoroso. Para os autores, em países de tradição cultural machista como o Brasil, o avanço da participação da mulher no mercado de trabalho não resultou em significativa divisão de responsabilidades em relação às crianças. Segundo Martins, Eddleston e Veiga (2002) e Neto et al. (2010), as mulheres enfrentam mais estresse no desempenho de seu papel familiar do que os homens.

Exigências familiares e domésticas, das demandas por desenvolvimento, do medo do desemprego e das exigências cada vez mais acentuadas para se cumprir as metas no trabalho, muitos trabalhadores passaram a estender sua jornada de trabalho, mesmo sem ganhos extras. Assim, o tempo dedicado para a família diminuiu, uma vez que as preocupações com o trabalho e as tarefas do ofício passaram muitas vezes a ser levadas para os ambientes familiares. Se por um lado as mulheres sofrem com a desigualdade, com a desproporção entre sua remuneração e a remuneração masculina e com o acúmulo de tarefas e responsabilidades (Neto et al., 2010; Barham & Vanalli, 2012), muitos homens sofrem com a pressão relacionada ao sustento da família e com a manutenção de sua imagem perante os demais. Deles ainda se espera que sejam fortes, bons provedores, que resolvam os problemas e consertem o que não está em bom funcionamento. Poucas famílias constroem e sustentam padrões de relação com melhor distribuição e rodízio de papéis, sem que um espere do outro ações e comportamentos típicos da visão de gênero estereotipada (Macedo, 2007) mesmo que sua estrutura já não seja como anteriormente se esperava. Estudo sobre a satisfação conjugal de casais com filhos pequenos apontou a falta de tempo como principal fator que reduz a satisfação de ambos os cônjuges (Villa, 2012).

As transformações sociais, familiares e organizacionais resultaram em novas exigências tanto no trabalho, quanto na família, as quais, segundo Souza (2007), são interdependentes e necessitam de equilíbrio. O aumento da carga de trabalho, as cobranças para atingir as metas e aumentar a produtividade e a dificuldade de dividir tarefas podem ocasionar manifestações físicas e psíquicas nos trabalhadores, sendo as mais frequentes o estresse, a ansiedade e o cansaço, que podem associar-se ao abuso de drogas (álcool, tabaco, calmantes e outros) e contribuir para o desenvolvimento de transtornos mentais (Bárbaro, Robazzi, Pedrão, Cyrillo & Suazo, 2009). Tremblay (2004) indica algumas consequências da coesão de papéis da vida pessoal e do trabalho. Na família, eles observaram problemas nas relações familiares e afetivas, insatisfação com o trabalho, absenteísmo e, por parte dos filhos, abandono da escola. Já para a organização, Tremblay (2004) destacou o prejuízo com os custos do desligamento do trabalhador, das faltas e atrasos no trabalho, diminuição da qualidade gerada por falta de motivação, alta rotatividade e dificuldade de reter talentos.

Em contrapartida, outros estudos afirmam que a correlação positiva entre a família e o trabalho pode trazer benefícios tanto para o trabalhador quanto para a organização, uma vez que pode gerar maior satisfação e motivação nos trabalhadores na realização de suas atividades (Chambel & Santos, 2009). Além disso, as habilidades comportamentais aprendidas e exercidas no trabalho e na família, como liderança, capacidade para lidar com conflitos, assertividade, autonomia, entre outras, facilitam a relação interpessoal, conjugal, familiar e organizacional. Influências mútuas positivas na relação trabalho-família podem ocorrer, como visto em pesquisa sobre a satisfação de mulheres empreendedoras, que é relacionada a tal equilíbrio (Eddleston & Powell, 2012).

Nesse sentido, para a construção de uma relação satisfatória no ambiente profissional, é necessário que as organizações reconheçam as responsabilidades familiares e do trabalho, bem como as influências que umas exercem sobre as outras. Singularidades também devem ser conhecidas, na medida do possível, uma vez que o que significa aumento de satisfação para alguns trabalhadores pode não ser tão importante para os demais (Sluzki, 1997). Organizações são formadas por pessoas, que por sua vez estão conectadas a outros grupos de pessoas com os quais se relacionam, nos quais há conflitos e dificuldades. A organização frequentemente se destaca como uma parte importante da rede social pessoal (Sluzki, 1997), o que indica que esta pode oferecer maior ou menor suporte aos seus trabalhadores em momentos de crise ou de dificuldade (Feijó, 2010; Lopes & Gonçalves, 2010). Independentemente da qualidade e da quantidade de apoio oferecido pelos componentes da organização aos trabalhadores, a instituição exerce funções que afetam a saúde dos trabalhadores – que por sua vez afetam a organização (Sluzki, 1997). Além disso, sendo a organização parte da sociedade e da rede social significativa da maior parte de seus trabalhadores, esta se constitui também como construtora de ideias e de preconceitos que contribuem para a manutenção da desigualdade e da desequilibrada divisão de tarefas domésticas entre homens e mulheres. Machismo, classismo, racismo geram discriminação, pressão e sofrimento, que afetam pessoas nas organizações e nas famílias.

Boyer e Mosley (2007) afirmam que podemos ter dois caminhos na influência entre trabalho e família. O primeiro seria quando a família interfere no trabalho, o que gera o conflito família-trabalho. O segundo seria o oposto – o que acarreta em um conflito trabalho-família.

### **Conflitos: relação família-trabalho**

Diversos são os fatores que podem influenciar na relação família-trabalho. Edwards e Rothbard (2000) postulam que os mecanismos de interação entre essas duas esferas podem ser divididos em seis categorias distintas, são elas: (1) Contaminação: tanto trabalho como família são similares, no entanto há impacto de uma esfera sobre a outra; (2) Compensação: a insatisfação em uma esfera faz com que o sujeito procure satisfação e recompensas na outra – ou seja, se ele não está feliz no trabalho, procura tentar recompensar essa infelicidade com os benefícios trazidos pela família; (3) Segmentação: separação entre trabalho e família, tentando manter um sem a influência do outro; (4) Escoamento dos recursos: o tempo, a atenção e a energia são limitados e sendo assim, o sujeito dedica mais recursos em uma esfera e deixa a outra deficiente; (5) Conflito: As demandas da família são incompatíveis com as do trabalho e vice-versa e desse modo, cumprir as demandas de uma esfera implica o não cumprimento das demandas da outra.

Parte-se da ideia de que relações difíceis em família e tensão relacionada à vida conjugal e aos filhos possam ter relação negativa com o desempenho do profissional no trabalho e positiva com o absenteísmo. Portanto, o profissional termina por se desgastar ainda mais no trabalho, se concentrar menos e conseguir resultados menores. Estudo realizado por Tamayo et al. (2002) apontou que quanto maior a interferência do trabalho na família menor é a percepção do profissional sobre a saúde no trabalho; e quanto maior a interferência da família no trabalho, menor é a sua percepção de segurança e competência no trabalho.

Em outro estudo, Paschoal et al. (2005) verificaram que as influências e interferências da família no trabalho podem estar diretamente ligadas ao aparecimento do estresse ocupacional. Eventos como mudar planos de trabalho para atender demandas familiares, sair mais cedo do trabalho para resolver problemas familiares e trabalhar de mau humor devido à preocupação com a família interferem no planejamento e execução das tarefas. Logo, essas tarefas ficam suscetíveis a acontecimentos que não dependem apenas do trabalhador, ou seja, alguns eventos do âmbito familiar passam a ocorrer de forma a limitar ou impedir a atividade deste, o que por sua vez pode ocasionar desentendimentos com a chefia e com outros colegas, comprometendo os prazos e a qualidade do trabalho. Para os autores, esses eventos constituem potenciais estressores relativos aos relacionamentos interpessoais no trabalho e sobrecarga quantitativa e qualitativa. Além disso, o profissional pode perceber-se com menor controle sobre o seu trabalho, favorecendo o aparecimento de estresse, irritação e ansiedade.

Tavares et al. (2007) realizaram estudos sobre as interferências da relação família-trabalho. Os autores constataram que quanto maior a identificação organizacional, maiores são os comportamentos de dedicação ao trabalho – o que pode ser mensurado por meio de horas extras – e

maiores são os níveis de conflito percebido entre o trabalho e os papéis que o sujeito desempenha na família.

### **Conflitos: relação trabalho-família**

Faria (2005) indica, baseado em um estudo que fez em uma empresa de segurança patrimonial, que os conflitos trabalho-família ocorrem em maior quantidade do que os de família-trabalho. Segundo o autor, os trabalhadores que têm mais conflitos do tipo trabalho-família são as mulheres com filhos pequenos e casais com jornada de trabalho integral. Greenhaus e Beutellil (1985) apontam algumas causas dos conflitos trabalho-família, sendo eles: a) conflito por conta do tempo – o tempo despendido em um âmbito faz com que não haja tempo suficiente para se dedicar ao outro, seja pela ausência física ou mental; b) conflito por exaustão – o desgaste em um âmbito faz com que não haja energia física ou mental para cumprir as suas tarefas no outro âmbito; c) conflito por questões de comportamento – o comportamento exigido em um âmbito pode ser incompatível com a expectativa a respeito do comportamento em outro âmbito, influenciando-o.

Faria (2005) ainda afirma que as organizações têm um papel importante na disponibilização de benefícios organizacionais que promovam maior equilíbrio entre trabalho e família. Allen (2001) argumenta que, para tentar resolver ou pelo menos amenizar esses conflitos, grande parte das organizações já vem implementando programas de benefícios organizacionais. Uma das estratégias organizacionais mais utilizadas nesse sentido são os arranjos alternativos de horário e lugar de trabalho. Já Cooper e Lewis (2000) citam outras possíveis estratégias tais como: a oferta de treinamentos sobre equilíbrio trabalho e família e sobre o gerenciamento de estresse; a permissão de licença para afastamento de funcionários por um tempo delimitado seja para que estude ou para que cuide de seus parentes doentes; oferecimento de grupos de apoio para pais que passaram por licença maternidade e paternidade; possibilidade de parar sua carreira por um tempo sem perder sua posição – o que nem sempre é viável, especialmente em organizações privadas e em contextos de alta competitividade.

Faria (2005) acrescenta que, em uma organização de segurança patrimonial, constatou-se que as estratégias de apoio que ela poderia disponibilizar aos trabalhadores e que contribuiriam para a melhora na relação trabalho-família seriam os seminários sobre organização do próprio tempo, gerenciamento de estresse, como lidar com filhos adolescentes, relações interpessoais no ambiente de trabalho, como ajudar os filhos em tarefas escolares, como cuidar de um parente idoso com problemas de saúde. Além disso, sinalizar também para a organização de grupos de interesse ou de lazer no local de trabalho, oferta de atendimento psicológico, assistência para funcionários que cuidam de familiares idosos ou deficientes. O autor cita, como exemplo, um banco estrangeiro que oferece bolsa-auxílio para funcionários que têm filhos portadores de deficiências, ajuda financeira na compra de medicamentos, disponibilização de aconselhamento psicológico, auxílio em situações extremas como de calamidade pública e reembolso para escola e babá.

Para Mendes (2008), as estratégias utilizadas pelas organizações a fim de melhorar a relação trabalho-família não têm se pautado apenas em ajudar as pessoas a resolverem os conflitos

familiares, como citado acima. Algumas organizações fornecem benefícios como semanas de trabalho mais condensadas, serviços de encaminhamento a creches/jardins de infância para os filhos dos trabalhadores, subsídios de apoio à infância, creches no local de trabalho, licenças temporárias de maternidade e paternidade, trabalho a partir de casa, entre outros.

Segundo Mendes (2008), essas medidas visam a subsidiar o apoio à família dos colaboradores e, ao oferecê-las, a organização demonstra ao profissional que se preocupa com o bem-estar deste e de sua família. Quando flexibiliza os horários e fornece condições que minimizam o desgaste que o profissional possa ter em relação às questões familiares, a organização contribui indiretamente para um melhor desempenho e dedicação desse profissional ao trabalho, visto que os conflitos/problemas familiares são resolvidos mais rapidamente e, com isso, o trabalhador não deixa de contribuir com suas obrigações de trabalho.

Entretanto, apenas a implantação de benefícios que contribuam com a relação trabalho-família, muitas vezes não é suficiente para que, de fato, os problemas sejam minimizados. Estudos realizados por Finkel, Olswang e She (1994) revelaram que 77% das mulheres de uma determinada organização pensavam que o usufruto da licença-maternidade poderia prejudicá-las em sua carreira profissional, sendo o benefício utilizado por apenas 30% das profissionais que deram à luz. Estudos mais recentes necessitam ser realizados para verificar se esse fato ainda se apresenta atualmente de tal forma. Ainda assim, embora a implantação desses benefícios contribua para o bom andamento da relação trabalho-família, esta não garante o seu sucesso. São necessárias medidas que visem a uma mudança na cultura da organização, de forma a desmistificar a procura por tais vantagens. Em outras palavras, é importante que o profissional não seja coibido de utilizar esses benefícios em virtude de eventuais consequências desagradáveis para sua carreira.

Segundo Thompson et al. (1999) a cultura trabalho-família seria composta por três componentes, sendo o primeiro o suporte das lideranças – ou seja, elas deveriam incentivar a utilização dos benefícios disponibilizados pela organização. Dada à figura de autoridade que essas lideranças representam, o incentivo à utilização dos benefícios por parte dos trabalhadores poderia contribuir para destituir a crença de que possa existir algum prejuízo caso o profissional venha a utilizá-los. De certa forma, eles atuariam como multiplicadores dessa ideia e desse comportamento. O segundo componente seria a percepção por parte dos profissionais de que a utilização desses benefícios não resultaria em prejuízos para a sua carreira. O terceiro componente se refere à exigência de tempo – o trabalhador, para ser valorizado na organização, não precisa trabalhar muitas horas ou além de sua jornada para ser digno de promoção e atingir metas e objetivos organizacionais.

Logo, os estudos sobre a cultura organizacional demonstram que as organizações que possuem uma cultura de trabalho voltada para o reconhecimento das necessidades dos profissionais, para além do ambiente de trabalho, e estimulam o equilíbrio entre os papéis desses trabalhadores na vida pessoal e profissional têm maior probabilidade de serem vistas positivamente pelos trabalhadores, independentemente dos interesses pessoais. Portanto, segundo Mendes (2008), essas ações não contribuem apenas para minimizar o conflito do trabalho-família, mas contribuem para a facilitação do trabalho para a família.

## **Empresas familiarmente responsáveis: um novo modelo de gestão**

Para Sorj et al. (2007), conflitos originados do desequilíbrio entre exigências do trabalho e familiares, iniciaram-se a partir do surgimento de demandas competitivas entre trabalho remunerado e cuidados que a família requer. A partir do surgimento dos conflitos e da constatação dos prejuízos que eles causam em ambas as instâncias, familiar e profissional, organizações do mundo todo tem procurado alternativas, algumas já citadas, para tentar conciliar ambas as esferas da vida humana. Esse movimento em direção à conciliação surgiu e encontra-se mais presente na Europa, onde se observa um crescimento de políticas voltadas à minimização desses conflitos.

Dentre as medidas e estratégias que estão sendo criadas para a melhoria dessas relações encontra-se a certificação EFR – Empresas Familiarmente Responsáveis (Chinchilla, León, Canela, Ariño & Quiroga, 2006). Esse modelo de gestão surge a partir de uma cultura social-laboral e empresarial baseada na flexibilidade, respeito e compromisso mútuo. Esse movimento internacional foi iniciado pela Fundação Másfamilia (Espanha), uma entidade privada e sem fins lucrativos que, no âmbito da responsabilidade social das organizações, propõe-se a apresentar soluções e a dar respostas a questões relacionadas com a conciliação da vida familiar e profissional, o apoio à igualdade de oportunidades e a inclusão de grupos sociais mais desfavorecidos (Chinchilla et al., 2006).

Segundo essa organização, as mudanças na cultura organizacional são as mais difíceis de empreender, pois requerem a mudança de “pensamento” da organização em relação aos seus profissionais e em relação ao mundo do trabalho. No entanto, para se tornar uma Empresa Familiarmente Responsável, a organização deve promover mudanças de paradigmas que impliquem uma nova forma de gestão organizacional, especialmente das políticas e práticas de gestão de pessoas (Másfamilia, 2011).

Para obter a certificação EFR – 1000-1, a Másfamilia estabelece 30 indicadores mínimos que envolvem tanto padrões de causalidade e efeito, compreendendo por causalidade aqueles relacionados ao incentivo de acelerar a reconciliação e a igualdade de oportunidades. A certificação EFR já tem cerca de 200 organizações certificadas na Espanha, dentre as quais se destacam a Coca-Cola, Iberdrola, Banco Santander, Roche, Microsoft, Rede Eléctrica de Espanha, entre outras (Miranda, 2007).

Esse movimento chegou ao Brasil em 2005 por intermédio de parceria entre a Másfamilia e o Instituto Superior de Empresa (ISE). Segundo o Portal da Administração (www. 2011), foram avaliadas 51 organizações estabelecidas no Brasil e entre as que foram consideradas familiarmente responsáveis encontravam-se a British Petroleum do Brasil, Certel, Copesul, Embraer, Gazin Indústria e Comércio, Hydronorth, Serasa, Owens Corning Fiberglass e Philips da Amazônia.

Carioca, Soares e Gonçalves (2010) apontam que em Portugal é realizada a premiação da Empresa mais Familiarmente Responsável pela AESE - Escola de Direção e Negócios da Deloitte. As autoras enfatizam que essa premiação tem trazido benefícios no sentido de fazer com que algumas organizações portuguesas mudem a sua mentalidade e desenvolvam mais práticas familiarmente responsáveis. Elas também afirmam que na quinta edição dessa premiação (ocorrida em 2009) a



análise dos candidatos foi pautada nas respostas ao IEFER- Índice de Empresas Familiarmente Responsáveis sendo que essa pontuação teve como base três eixos, sendo eles: Políticas; Responsabilidade da Direção e Cultura Corporativa.

No que tange às políticas organizacionais que podem melhorar a relação trabalho-família, podemos agrupá-las em quatro blocos. O primeiro seria o de políticas de flexibilização de tempo e espaço, que possibilita que o funcionário tenha um horário flexível perante necessidades de formação, emergências familiares, licenças para cuidar de filhos pequenos, doentes ou incapacitados, trabalho a tempo parcial e jornada reduzida, o que também foi proposto por Barham e Vanalli (2012). Quanto à flexibilização do espaço, relaciona-se com o fato de que o funcionário possa trabalhar a partir de casa quando, por exemplo, um filho seu estivesse doente. O segundo bloco seria o referente a políticas de benefícios sociais que englobam seguro de vida, planos de reforma e seguro de saúde para o parceiro, filhos e em algumas situações até para ascendentes. O terceiro bloco seria o de políticas empresarias de apoio profissional ao trabalhador, como oferecer assessoria e formação ao funcionário para lidar com situações familiares, por meio de aconselhamento legal, financeiro, psicológico e de carreira. O quarto e último bloco do eixo de políticas é o de políticas de serviços familiares que teria como foco diminuir a carga de “trabalho” extralaboral, por exemplo, por meio da criação de creches nas próprias organizações.

O segundo eixo considerado para a pontuação – o de responsabilidade da direção – também é muito importante, pois são os dirigentes que propõem práticas às políticas da organização e sendo assim, as suas atitudes refletem na cultura. Já o terceiro e último eixo é o da cultura corporativa, que seriam os valores e o clima nela predominantes – sendo, na maior parte das vezes, informal. Tal cultura é averiguada mediante a avaliação das atitudes da organização em relação à família e os familiares de cada trabalhador (Carioca, Soares & Gonçalves, 2010).

Ainda segundo as autoras, nessa quinta edição de premiação da Empresa mais Familiarmente Responsável, as iniciativas destacadas como mais significativas e criativas foram: (1) Dia da escola, no qual os pais podem tirar o dia de trabalho para acompanhar o primeiro dia de escola do filho; (2) Tarde de aniversário dos filhos, em que os pais podem tirar a tarde de trabalho do dia do aniversário dos filhos para ficar com eles; (3) Projeto Crescer, no qual são dadas bolsas de estudo para filhos de funcionários que tenham boas notas na escola e baixa renda; (4) Lar de idosos, que inclui funcionários e seus cônjuges; (5) A não marcação de reuniões de trabalho às sextas feiras à tarde, a fim de que o descanso possa ser mais produtivo.

De acordo com os resultados obtidos desta prática em outros países, pôde-se constatar que o equilíbrio obtido na relação família/trabalho gerou maior satisfação e motivação no desempenho das atividades tanto dos trabalhadores quanto dos dirigentes. Desta forma, o aumento da qualidade de vida dos trabalhadores é mais um ganho, que pode ser alcançado com políticas organizacionais favoráveis ao equilíbrio entre família e trabalho (Carioca, Soares & Gonçalves, 2010).

### **Considerações finais**

As pressões por resultados dentro das organizações, as constantes mudanças tecnológicas e o acirramento da concorrência globalizada são algumas das questões presentes no mundo do trabalho. Além destas, o risco eminente da perda do emprego, a busca constante pelo desenvolvimento pessoal e da carreira, a desigualdade na distribuição de tarefas domésticas e laborais e a falta de suporte social para o cuidado dos filhos e dos idosos, afetam trabalhadores e famílias. São aspectos que, podem resultar em situações de risco a saúde dos trabalhadores, influenciando seu desempenho no trabalho e os resultados organizacionais. Entre as condições atuais da relação homem-trabalho que podem se caracterizar também enquanto fator de risco dessa relação, o texto visou destacar, sobretudo, a necessidade de conciliação entre as exigências familiares e as profissionais.

Vários estudos, citados ao longo do texto, revelaram que as interferências do trabalho na família trazem inúmeras consequências negativas para os indivíduos, para as organizações e para as famílias. O excesso/sobrecarga de trabalho aparece como um dos principais fatores influenciadores do desequilíbrio entre vida profissional e familiar, simplesmente pelo fato de que, quanto mais o indivíduo trabalha, menos tempo ele tem para se dedicar às relações familiares.

Tendo em vista que os conflitos entre as responsabilidades familiares e do trabalho podem acarretar danos à saúde dos trabalhadores e ao desenvolvimento das organizações, este artigo sinaliza para que as políticas de gestão organizacional e de pessoas considerem as necessidades familiares dos trabalhadores. Nesse sentido, o equilíbrio entre as exigências profissionais e da vida familiar requer mudanças na sociedade e na cultura da maior parte das organizações, de modo que estas reconheçam que a relação família-trabalho é interdependente e, por isso, o desempenho do trabalhador em uma das esferas repercute diretamente no seu desempenho na outra.

A literatura pesquisada indicou que a estratégia mais utilizada atualmente pelas organizações no sentido de contribuir para o equilíbrio de tais demandas é a adoção de programas de benefícios organizacionais, os quais oferecem arranjos alternativos de horários e locais de trabalho, sendo os mais comuns os serviços de encaminhamento a creches e escolas infantis, creches no local de trabalho, licenças temporais de maternidade e paternidade. Além disso, outro recurso organizacional utilizado é a oferta de cursos com profissionais de diferentes áreas, durante o horário de trabalho, que auxiliem os trabalhadores a organizar melhor seu próprio tempo, a minimizar o adoecimento físico e psíquico e a lidar com os conflitos mais frequentes na família e no trabalho.

No entanto, apenas a implantação de benefícios e recursos organizacionais não é suficiente para garantir uma relação equilibrada entre família e o trabalho, uma vez que é de igual importância o incentivo aos trabalhadores para fazer uso desses benefícios sem preocupações com consequências negativas. É preciso haver uma mudança na visão de mulheres e, especialmente, dos homens a respeito da divisão de trabalhos relacionados ao cuidado com a casa e com os filhos para que haja transformação social que sustente novas práticas relacionais e novas políticas públicas. Uma maior equidade de oportunidades de educação, de divisão de tarefas, de ganhos e de recompensas precisa ser alcançada. Assim, para que as estratégias possam ser colocadas em prática e para que tragam resultados positivos, é necessária uma satisfatória relação interpessoal na família e no trabalho, com boa comunicação entre a chefia e seus trabalhadores e entre trabalhador e seus familiares, abrindo

espaço para a solução pacífica e satisfatória dos conflitos do dia a dia e para a redução da sobrecarga dos trabalhadores (as). Maior equidade também deve ser almejada pelas empresas que buscam ampliar sua participação no bem-estar social e organizacional. Aos gestores das organizações cabe reconhecer que as dificuldades na vida familiar enfrentadas pelos trabalhadores interferem em seu desempenho profissional, em aspectos físicos e mentais de sua saúde, influenciando na sua produtividade, nos resultados do trabalho, nas relações interpessoais, nos índices de absenteísmo e rotatividade, entre outros; compreender que esses trabalhadores, quando apresentam problemas de desempenho, sofrem pressões, acentuando seu nível de ansiedade, o que vai refletir negativamente nas suas relações familiares e na sua saúde como um todo, fechando-se um ciclo perverso e desumano, impactando negativamente em todos os envolvidos: trabalhador, família e organização.

Os gestores da organização devem levar em conta que esta é formada por pessoas, conectadas a outras pessoas, que vivem em sociedade e dependem do ambiente para a manutenção de sua qualidade de vida; que a organização é parte da rede social significativa da maior parte de seus trabalhadores e, portanto, afeta a saúde destes e por esta é afetada. Sendo parte da sociedade, constitui-se também como construtora de ideias e de preconceitos que contribuem para a manutenção da desigualdade entre pessoas.

A criação de uma certificação EFR (Empresas Familiarmente Responsáveis) vem ao encontro dessa demanda, fortalecendo o movimento das organizações em planejar ações dirigidas à conciliação trabalho-família e vice-versa. Embora essas certificações, de certo modo, se sobressaiam mais pela questão da competitividade, ou seja, aquelas que se certificam têm maior destaque do mundo empresarial, por outro lado, elas contribuem significativamente para melhorar as condições de trabalho e desenvolvimento profissional e pessoal – caminhando rumo à humanização das relações de trabalho.

## Referências

- Allen, T. D. (2001). Family-supportive work environments: The role of organizational perceptions. *Journal of Vocational Behavior, 58*, 414-435.
- Bárbaro, A. M., Robazzi, M. L., Pedrão, L. J., Cyrillo, R. M. & Suazo, S. V. (2009). Transtornos mentais relacionados ao trabalho: Revisão de literatura. *Revista Eletrônica Saúde Mental Álcool e Drogas, 5* (2), 1-16. Retirado em 20/06/2013, de <http://www.2eerp.usp.br/resmad/artigos.asp>
- Barham, E. J., & Vanalli, A. C. (2012). Trabalho e família: Perspectivas teóricas e desafios atuais. *Revista Psicologia, Organizações e Trabalho, 12*(1), 47-60.
- Boyar, S. L., & Mosley, D. C. (2007). The relationship between core self- evaluations and work and family satisfaction: The mediating role of work-family conflict and facilitation. *Journal of Vocational Behavior, 71*, 265-281.
- Carioca, M. F., Soares, R. F., & Gonçalves, F. (2010). *Empresa familiarmente responsáveis: Boas práticas 2009/2010*. Retirado em 05/08/2011, de [http://www.deloitte.com/assets/Dcom-Portugal/Local%20Assets/Documents/pt\(pt\)\\_pressrelease\\_EmaisFR\\_20101207.pdf](http://www.deloitte.com/assets/Dcom-Portugal/Local%20Assets/Documents/pt(pt)_pressrelease_EmaisFR_20101207.pdf).

- Goulart Júnior, E., Feijó, M. R., Cunha, E. V., Corrêa, B. J. & Gouveia, P. A. E. S. (2013). Exigências familiares e do trabalho: Um equilíbrio necessário para a saúde de trabalhadores e organizações.
- Chinchilla, N., León, C., Canela, M. A., Ariño, M. A. & Quiroga, V. (2006). *Análisis sectorial de las políticas de conciliación – conclusiones del estudio IFREI 2006 basado em 360 empresas*. Retirado em 02/07/2013, de [http://www.iese.edu/research/pdfs/Estudio\\_41.pdf](http://www.iese.edu/research/pdfs/Estudio_41.pdf).
- Chambel, M. J., & Santos, M. V. (2009). Práticas de conciliação e satisfação no trabalho: mediação da facilitação do trabalho na família. *Estudos de Psicologia (Campinas)*, 26(3), 275-286.
- Cooper, C. L., & Lewis, S. (2000). *E agora, trabalho ou família?* São Paulo: Tâmisia.
- Eddleston, K. A., & Powell, G. N. (2012). Nurturing entrepreneurs' work-family balance: A gendered perspective. *Entrepreneurship Theory & Practice*, 36(3), 513-541.
- Greenhaus, J., & Beateel, N. J. (1985). Sources of conflict between work and family roles. *Academy of Management Review*, 10(1), 76-88.
- Faria, G. S. S. (2005). *Jornada de horas reduzidas e equilíbrio trabalho-família no setor bancário*. Dissertação de Mestrado não publicada. Mestrado em Engenharia de Produção. Centro de Ciências Exatas e Tecnologia, Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, SP.
- Feijó, M. (2010). Família e rede social. In C. Cerveny (Org.). *Família e narrativas* (2ª ed., pp. 233-255). São Paulo: Casa do Psicólogo.
- Finkel, S., Olswang, S. G., & She, N. (1994). Childbirth, tenure, and promotion for women faculty. *Review of Higher Education*, 17(3), 259-270.
- Hintz, H. C. (2001). Novos tempos, novas famílias? Da modernidade a pós-modernidade. *Pensando Famílias*, 3, 8-19.
- Lopes, A., & Gonçalves, A. (2010). *Benefícios Sociais e estreitamento do relacionamento entre empresas e famílias*. 2010. Monografia não publicada. Especialização em Intervenção Familiar. Faculdade de Medicina de São José do Rio Preto, São José do Rio Preto, SP.
- Macedo, R. (2007). Sexualidade e Gênero. In A. Horta & M. Feijó. (Orgs.). *Sexualidade na Família* (pp. 20-30). São Paulo: Expressão e Arte.
- Másfamilia.org (2011). Retirado em 30/07/2011, de <http://www.masfamilia.org>.
- Mendes, S. V. (2008). *O efeito da disponibilização de benefícios organizacionais, da sua utilização e da percepção de suporte organizacional na facilitação do trabalho para a família*. Dissertação de mestrado não publicada. Mestrado em Psicologia de Recursos Humanos, do Trabalho e das Organizações. Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação, Universidade de Lisboa. Lisboa.
- Merlo, A. R. C., & Lapis, N. L. (2007). A saúde e os processos de trabalho no capitalismo: Reflexões na interface da psicodinâmica do trabalho e da sociologia do trabalho. *Psicologia e Sociedade*, 19(1), 61-68.
- Miranda, C. H. (2007). A vez das empresas familiarmente responsáveis. *Conversa Pessoal*, 7(85), 2p. Retirado em 30/07/2011, de [http://www.senado.gov.br/senado/portaldoservidor/jornal/jornal85/comportamento\\_empresa\\_familia.aspx](http://www.senado.gov.br/senado/portaldoservidor/jornal/jornal85/comportamento_empresa_familia.aspx)
- Monali, L. (2006). Provedoras e co-provedoras: mulheres-cônjuge e mulheres-chefe de família sob a precarização do trabalho e o desemprego. *Revista Brasileira de Estudos da População*, 23(2), 223-245.

- Nardi, H., Tittoni, J., & Bernardes, J. (1997). Subjetividade e trabalho. In, A. D. Cattani (Org.). *Trabalho e tecnologia: Dicionário crítico* (pp. 240-246). Porto Alegre: Vozes.
- Neto, A., Tanure, B., & Andrade, J. (2010). Executivas: Carreira, maternidade, amores e preconceitos. *RAE electron.*, São Paulo, 9(1). Retirado em 01/08/2011, de <http://dx.doi.org/10.1590/S1676-56482010000100004>.
- Paschoal, T., & Tamayo, A. (2005). Impacto dos valores laborais e da interferência família: Trabalho no estresse ocupacional. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 21(2), 173-180.
- Silva, M. M. C. (2007). *Vida profissional e familiar: Padrões de conflito e facilitação na gestão de múltiplos papéis*. Porto, Portugal: Universidade do Porto. Retirado em 23/06/2011, de <http://repositorio-aberto.up.pt/bitstream/10216/9350/2/48382.pdf>.
- Souza, E. S. (2007). *Um estudo sobre a repercussão do conflito trabalho-família e família-trabalho na satisfação no trabalho e na família e sua consequência na satisfação do hóspede: o caso da rede hoteleira de Porto de Galinhas*. Dissertação de Mestrado não publicada. Mestrado em Administração – Centro de Pesquisa e Pós-Graduação em Administração. Faculdade de Boa Viagem. Recife.
- Sluzki, C. A. (1997). *Rede social na prática sistêmica*. São Paulo: Casa do Psicólogo.
- Tamayo, A., Lima, D., & Da Silva, A. V. (2002). Impacto do clima organizacional sobre o estresse no trabalho. In *Anais do XVI Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós Graduação em Administração*. Salvador, BA: ANPAD.
- Tavares, S., Caetano, A.; Silva, S. (2007). Não há bela sem senão: A identificação organizacional, os comportamentos de dedicação ao trabalho e o conflito trabalho-família. *Psicologia*, 21(1), 133-149.
- Thompson, C. A., Beauvais, L. L., & Lyness, K. S. (1999). When work-family benefits are not enough: The influence of work-family culture on benefit utilization, organizational attachment, and work-family conflict. *Journal of Vocational Behavior*, 54(3), 392-415.
- Tremblay, D-G. (2004). Desafio da conciliação entre trabalho e família nas empresas canadenses: Experiência sindical e gestão de recursos humanos. In *Anais do Encontro Nacional Da Associação Nacional de Pós-Graduação Em Administração*. Curitiba: ENAMPAD.
- Villa, P. (2012). *O tempo na satisfação conjugal de famílias em fase de aquisição*. Monografia não publicada. Especialização em Intervenção Familiar. Faculdade de Medicina de São José do Rio Preto, São José do Rio Preto, SP.
- Wickert, L. F. (1999). O adoecer psíquico do desempregado. *Psicologia, Ciência e Profissão*, 19(1), 66-75.

#### **Endereço para correspondência**

mariannefeijo@fc.unesp.br

Enviado em 27/03/2013

1ª revisão em 07/07/2013

Aceito em 30/07/2013