

# Conflito Trabalho-família: Um Estudo sobre a Temática no Âmbito Brasileiro

Marianne Ramos Feijó<sup>1</sup>

Edward Goulart Júnior<sup>2</sup>

Jéssica Mendes do Nascimento<sup>3</sup>

Nashila Beatriz do Nascimento<sup>3</sup>

## Resumo

*O texto tece considerações sobre o conflito trabalho-família, elaborado após revisão narrativa. Foram acessados 18 artigos, publicados entre 2010 e 2015, na base de dados Scielo, utilizando-se os descritores “trabalho”, “família” e “conflito” e seis dos artigos trataram do tema central. O estudo revela que, embora ainda em pouca quantidade e aprofundamento, há importantes discussões teóricas e intervenções relacionadas ao conflito no Brasil, sendo que parte destas aborda a desigualdade de gênero e o fator tempo como entraves frequentes ao equilíbrio trabalho-família. A revisão dos papéis de gênero presentes na sociedade atual é necessária, sobretudo considerando que as mulheres ganham mais espaço em cargos de gestão, que as organizações atuam cada vez mais em ambientes instáveis e competitivos e que as condições econômicas geram pressão sobre as famílias para buscarem novas fontes de renda, sem a divisão de tarefas domésticas necessárias à permanência da mulher no mercado de trabalho.*

**Palavras-chave:** conflito, trabalho, família, organizações, saúde do trabalhador.

## **Work-family Conflict: A Study on the Subject in the Brazilian Context**

## Abstract

*This text makes considerations about work-family conflict and it was elaborated after a narrative review. Eighteen articles published between 2010 and 2015 were accessed in Scielo database. Descriptors “work”, “family” and “conflict” were used, and six of these articles treated about the main issue. Study reveals that, even though a small amount and deepening, there are relevant theoretical discussions and interventions related to this referred conflict in Brazil, and a part of them treats genre inequality and time factor as frequent constraints to work-family balance. Review of current genre roles in contemporary society is necessary mainly because women have been achieving more space in management positions, organizations increasingly have acted in an unstable and competitive environment and the economic conditions have generated more pressure over families, in order to*

---

<sup>1</sup> Professora Assistente Doutora, Departamento de Psicologia, Universidade Estadual Paulista, Bauru.

<sup>2</sup> Professor Assistente Doutor, Departamento de Psicologia, Universidade Estadual Paulista, Bauru.

<sup>3</sup> Graduada em Psicologia, Faculdade de Ciências, Universidade Estadual Paulista, Bauru.

*they obtain new income sources, without a division of necessary household tasks for the woman's stay in the labour market.*

**Keywords:** *conflict, work, family, organizations, worker's health.*

## **Introdução**

O indivíduo se constitui atuando na sociedade em seus diferentes papéis sociais, e a função do trabalho e das relações familiares é fator imprescindível a ser estudado para compreensão de como grupos de sujeitos se comportam individual e coletivamente.

Conflitos por sobreposição de demandas familiares e de trabalho são comuns e vem ganhando novas formas, com mudanças na participação da mulher na gestão organizacional e dos homens na gestão doméstica, nas últimas cinco décadas (Barham & Vanalli, 2012; Kanan, 2010).

A atenção dos estudos teóricos sobre essa temática é recente, e deve ser entendida como um desdobramento do contexto histórico presente na época, em que as mulheres começaram a despontar no âmbito profissional, ganhando direitos civis e mudando a maneira como a família funcionava (Barham & Vanalli, 2012). Para os autores, concomitante a esse movimento de redefinição de papéis masculinos e femininos no contexto familiar, há também a reorganização das funções exercidas pelos dois gêneros no âmbito profissional, agora contando com papéis múltiplos que precisam ser conciliados pelos indivíduos, sem que haja um desequilíbrio entre os dois âmbitos da vida do sujeito.

Segundo Oliveira, Cavazotte e Paciello (2013), o estudo dessa temática é justificado na literatura por contribuir para a compreensão dos fenômenos presentes na vida pessoal de um indivíduo, que podem prejudicar o seu desempenho em suas atividades profissionais. Também se entende que as cobranças originadas das relações do trabalho podem prejudicar o indivíduo no tocante à realização de tarefas familiares, situações essas que podem impactar no seu bem-estar. Deste modo, a literatura aponta que o conflito família-trabalho e o conflito trabalho-família são dois constructos diferentes, mas diretamente relacionados (Goulart Júnior, Feijó, Cunha, Corrêa & Gouveia, 2013).

Boyer e Mosley (2007) definiram o conflito trabalho-família, como a discórdia ou o impasse familiar gerado por questões de trabalho; e o conflito família-trabalho, aquele em que as demandas familiares afetam o trabalho. Considera-se tal divisão válida, para que sejam compreendidos aspectos familiares que podem ser modificados para a ampliação do bem-estar de quem trabalha e vice-versa, portanto das condições e relações de trabalho que estejam afetando negativamente as famílias dos trabalhadores. Observa-se, porém, que de acordo com uma visão sistêmica e complexa, a organização de trabalho, o trabalhador e sua família estão imersos em relações e em contextos que os influenciam afetando uns aos outros recíproca e continuamente, sem que seja possível estabelecer únicas causas para conflitos interpessoais e intergrupais e para o adoecimento do trabalhador (Feijó, 2017; Goulart Júnior et al., 2013).

Ressalta-se ainda que neste artigo, o termo conflito é utilizado para tratar de impasses entre pessoas ou grupos, não de conflitos intrapsíquicos ou de dilemas individuais. O texto busca apresentar relações e condições de trabalho que podem afetar as relações familiares, portanto os

chamados conflitos trabalho-família, com a compreensão de que tal conceito é útil para fins didáticos e para que se possa elencar um, ou uma série de situações que afetam os trabalhadores e as suas famílias. Essa identificação também pode embasar intervenções organizacionais na direção de um maior equilíbrio desses dois âmbitos na vida da pessoa, minimizando impactos negativos oriundos do desequilíbrio dessa relação. Contudo, compreende-se que, no dia a dia, trabalho e família são aspectos que influenciam uns aos outros de forma recíproca, com interdependência em relação aos múltiplos contextos de vida do trabalhador (condições materiais e de renda, saúde dos familiares, trabalho do(a) cônjuge, distância entre o trabalho e a residência, número e idade dos filhos, dentre outros).

A leitura e análise de estudos realizados sobre conflitos entre trabalho e família possibilitou discutir estratégias que vem sendo utilizadas para o manejo dessa relação no contexto organizacional brasileiro, especialmente relacionadas à área da Psicologia Organizacional e do Trabalho e a atuação de psicólogos que nela atua. Na literatura internacional, há referencial teórico acerca desse conflito, entretanto, na literatura, é pequeno o número de publicações que se dedicam a compreender essa relação entre trabalho e família (Brough & O' Driscoll, 2010; Oliveira et al., 2013).

Segundo Feijó (2017), promover a saúde do trabalhador, tende a afetar positivamente o equilíbrio trabalho-família e o seu desempenho profissional. A promoção da saúde do indivíduo poderá melhor equilibrar diferentes tarefas e aspectos de sua vida. Para Mostert, Peeters e Rost (2011), delinear práticas que visem o equilíbrio trabalho-família pode contribuir para a redução de índices de depressão e *burnout* decorrentes da grande pressão exercida sobre trabalhadores no mercado de trabalho atual (Mostert et al., 2011).

Esse artigo tem como objetivo principal, a partir de uma revisão bibliográfica e considerando artigos científicos nacionais, destacar as principais concepções do conflito trabalho-família e apresentar uma amostra comparativa entre alguns dos principais estudos brasileiros que visam dar equilíbrio a essa relação, que quando bem administrada e gerida, possibilita ao trabalhador, organização e ao âmbito familiar e doméstico do sujeito, uma maneira de equilibrar essas duas esferas e diminuir níveis de estresse e tensão – promovendo a saúde do trabalhador e maior campo para desenvolvimento humano e profissional.

### **Conflito trabalho-família – definições e fatores envolvidos**

Um desafio para profissionais de gestão de pessoas nas organizações é implantar um planejamento estratégico que inove a maneira de se olhar a interação entre os diversos fatores que permeiam a relação entre o trabalhador e a organização. As novas demandas do mercado globalizado fazem necessárias novas formas de planejar o sistema produtivo e o cotidiano dos trabalhadores. Importante também se faz considerar que, segundo Matias e Fontaine (2012), em países como Brasil e Portugal, as famílias com duplo emprego superam o número de famílias de único emprego, explicitando a necessidade de conciliar os interesses profissionais do sujeito com a dedicação deste à sua família. Outra questão importante revelada pelo estudo de Campos-Strobino e Teixeira (2014), é o fato de que no Brasil os negócios próprios estão crescendo e um dos motivos

para que o indivíduo queira ser seu próprio chefe é a flexibilidade de horários, que converge para uma tentativa de maior equilíbrio da relação trabalho-família. Com isso, as políticas e práticas de gestão de pessoas nas organizações de trabalho precisam se reinventar para lidar com um trabalhador mais propenso a autonomia.

Outro fator a destacar na relação homem-trabalho e que ganha maior relevância na atualidade quando se trata de gestão de pessoas no âmbito organizacional, é o comprometimento do trabalhador com suas tarefas profissionais e com a própria organização; o comprometimento do trabalhador tem relação direta com suas condições de trabalho e seu nível de satisfação com a organização onde atua. Comprometimento e satisfação com o trabalho são componentes que impactam de forma significativa no êxito das organizações de trabalho contemporâneas.

O cenário atual no mundo do trabalho implica necessariamente em um novo olhar sobre o trabalhador, não mais sendo visto apenas como um recurso no sistema de produção, mas reconhecendo as diferentes esferas da sua vida e levando em consideração que os problemas e as realizações pessoais desse trabalhador influenciam no seu comprometimento com a organização e com o seu trabalho. É importante compreender a maneira como esse comprometimento se estabelece e como pode interferir na vida pessoal do indivíduo e na sua qualidade de vida, dentro e fora da organização. Segundo Pereira, Queirós, Gonçalves, Carlotto e Borges (2014), é consenso de que as implicações do trabalho atrapalham mais na dinâmica da família do que o contrário, e que o suporte familiar é mais positivo para o cotidiano do indivíduo em seu trabalho do que o contrário.

Na literatura há diferentes concepções e teorias que tratam do assunto, com o objetivo de promover uma melhor compreensão sobre o conflito trabalho-família. Em uma delas, Edwards e Rothbard (2000) classificam categorias em que se encaixam as interações entre as dimensões trabalho e família, sendo: *contaminação*, *compensação*, *segmentação*, *escoamento de recursos* e *conflito*. A *contaminação* consiste em uma dimensão afetando a outra, de modo que uma tensão presente no trabalho afeta a relação desse indivíduo com sua família; *compensação* acontece quando há insatisfação em uma dimensão e o indivíduo tende a intensificar sua dedicação à outra, buscando recompensas. Já a *segmentação* acontece quando o indivíduo consegue separar as duas dimensões, não havendo influência de uma sobre outra. O *escoamento de recursos* considera que os recursos (entre eles, tempo, atenção e energia) são limitados e aqueles despendidos em uma dimensão não ficam disponíveis à outra. Por fim, o *conflito* demarca que as demandas da família são incompatíveis às demandas do trabalho, criando sempre um obstáculo a uma dimensão quando as demandas da outra são cumpridas. Esse modelo de classificação não é unanimidade para os profissionais que estudam esse conflito, mas ajuda a ilustrar algumas possíveis influências da relação trabalho-família.

Outro modelo difundido para embasar a compreensão de conflitos laborais e familiares é o apresentado por Greenhaus e Beutell (1985). Neste modelo de classificação, dos fatores principais envolvidos na interação entre as esferas trabalho e família, há três componentes centrais, que são: a *dimensão tempo*, *tensão* e *comportamento*. No quesito *tempo*, nota-se a relação com o crescimento do conflito mediante o tempo que o indivíduo destina ao trabalho, assim como a presença de períodos irregulares de trabalho (horas extras ou turnos extras em finais de semana, por exemplo) também influenciam no aumento do conflito na direção trabalho-família. A dimensão *tensão* considera

que as pressões criadas pelo papel profissional são incompatíveis com as pressões criadas pelos demais papéis sociais do sujeito. Além disso, a autonomia dada ao trabalhador em seu trabalho, principalmente em cargos de liderança, vem aliada a grandes níveis de exigência, fator que contribui para o aumento dos conflitos familiares, pois traz consigo a necessidade de maior engajamento e responsabilidades para o sujeito. Por outro lado, quando um trabalho é bem gerido e organizado, há menos tensão pressionando o sujeito, diminuindo assim o conflito. Já a dimensão *comportamento* trata daquilo que é esperado socialmente como conduta do profissional, como por exemplo, quando uma mulher é discriminada no âmbito profissional que se caracteriza, geralmente, pelos estereótipos historicamente voltados ao público masculino. Essa dimensão também abarca a contradição presente nos comportamentos exigidos do sujeito profissional (imparcialidade, profissionalismo e rigidez), e exigidos do sujeito em seu âmbito familiar (sensibilidade, ternura e atenção), o que à priori já contribui para a interação conflituosa trabalho-família (Greenhaus & Beutell, 1985).

No tocante a dimensão tempo, estudos realizados por Chambel (2008) corroboram com o modelo de Greenhaus e Beutell, pois foi verificado que a dedicação ao trabalho quando o trabalhador tem sobrecarga e, portanto, passa muito tempo trabalhando, tem consequências negativas para a capacidade do indivíduo em conciliar as exigências oriundas do trabalho com as exigências familiares, isso porque quando o cumprimento do papel de trabalhador obriga a consumir muito tempo, torna difícil o cumprimento do seu papel familiar. Para Zanelli (2010) quando o trabalhador passa muitas horas trabalhando, isso interfere de forma direta em sua vida, influenciando na capacidade de conciliação entre vida profissional e familiar. Para o autor, na atualidade, há uma tendência em confundir envolvimento afetivo do trabalhador com seu trabalho com o número de horas destinadas ao trabalho, assim como, o número de horas de trabalho com eficácia, acarretando em uma cultura errônea de que eficácia organizacional e envolvimento com o trabalho têm relação direta com o número de horas trabalhadas.

Aguiar, Bastos, Jesus e Lago (2014) apontaram que há correlação entre o comprometimento organizacional e interferência da família no trabalho. Altos graus de Interferência Família-Trabalho (IFT) no trabalhador apontam que ele dá prioridade às tarefas domésticas e bem-estar da família em detrimento das atividades ocupacionais. Já a Interferência Trabalho-Família (ITF) converge na direção dos antecedentes profissionais prejudicarem a relação do sujeito com a sua família. Esses autores indicam que o entrincheiramento organizacional faz com que o sujeito permaneça na organização mesmo em meio às adversidades profissionais, fator relevante para aumentar o grau de ITF e os conflitos entre as esferas familiar e profissional. O conceito de entrincheiramento organizacional é proposto por Rodrigues (2009) como sendo uma tendência de o indivíduo permanecer na organização em decorrência de possíveis perdas de investimentos e custos associados à sua saída e devido a sua percepção de poucas alternativas fora de sua ocupação atual. Segundo o autor, o sujeito permanece na organização por considerar que há escassas alternativas positivas fora dela.

Outros fatores também estão presentes no modo como os conflitos são gerados e mantidos. Matias, Andrade e Fontaine (2011) em seus estudos, indicaram que o papel familiar e doméstico ainda é predominantemente atribuído às mulheres, por questões culturais; quando a mulher é mais

exigida no trabalho, ela tem a tendência de sentir maiores níveis do conflito trabalho-família do que os homens na mesma situação. Para os autores, algumas organizações já favorecem o desenvolvimento de outros papéis desempenhados pelos trabalhadores, fora da organização. Tais medidas surtem mais efeitos positivos na percepção das mulheres do que na percepção dos homens. O estudo de Matias et al. (2011) reafirma a desigualdade de gênero como um dos elementos essenciais na compreensão da interação trabalho-família. Álvarez e Gomes (2011) afirmam os impactos das diferenças de gênero sobre as diferentes maneiras de mulheres perceberem e lidarem com o conflito trabalho-família. Goulart Júnior et al. (2013) e Kanan (2010) enfatizaram o desafio atual de construir relações de maior equidade entre homens e mulheres no trabalho, nas famílias e demais grupos sociais.

Reiterando a concepção de limitação do recurso tempo no cotidiano das pessoas, Pintor (2010) argumenta que o trabalhador que perde datas importantes da família em função do trabalho ou compromete seu desempenho do papel profissional em função de demasiada dedicação à família em horários inadequados, tende a ter grande sofrimento mental, causando problemas de autoestima e identidade, já que este não mais desempenha bem nenhum dos papéis sociais, podendo levar o sujeito a um desajustamento e aumentando o grau do conflito estabelecido. A autora chama a atenção para a necessidade de as organizações terem o compromisso de prover boas condições de trabalho aos seus trabalhadores, pois está posto que, na mesma medida em que o trabalho mal gerido é capaz de despersonalizar o sujeito, o trabalho bem gerido enriquece o desenvolvimento pessoal desse sujeito favorecido pelo seu comprometimento organizacional e a satisfação profissional, possibilitando condições para que ele desempenhe bem seu papel familiar e doméstico.

Os conflitos trabalho-família vêm sendo mais estudados e a partir disso também resultam descobertas sobre as consequências do conflito sobre a saúde do trabalhador. Segundo Patlán Perez (2013), a síndrome de *burnout* é bastante presente em relações desequilibradas entre as duas esferas da vida do sujeito, talvez não como consequência do conflito, mas como indicador de que um esgotamento do sujeito em seu trabalho irá implicar grandes desajustes na sua vida, problema no qual as organizações precisam despender esforços para prevenir.

É importante a compreensão de que o conflito trabalho-família é um conceito relacionado diretamente com diversos outros conceitos teóricos oriundos das relações do homem com o trabalho, tais como o comprometimento organizacional, satisfação com o trabalho, saúde do trabalhador e bem-estar do trabalhador. É preciso que os gestores organizacionais tenham a compreensão da interdependência desses fatores para terem capacidade de, mediante políticas e práticas de gestão, equilibrarem as interações e relações presentes na vida dos sujeitos dentro das organizações de trabalho e também fora delas. Para Garrosa-Hernandez, Carmona-Cobo, Ladstätter, Blanco e Cooper-Thomas (2013), o bem-estar do trabalhador é um dos objetivos que a organização deve visar, em detrimento de uma possível exaustão profissional. Desse modo, fornecendo aos trabalhadores as condições para favorecer o equilíbrio de seus papéis sociais, as organizações de trabalho podem contar com indivíduos que encontram em seu trabalho um sentido para viver, equilibrando seus desejos pessoais aos objetivos profissionais demandados da sua atividade laboral.

## **Método e delimitação da revisão**

Para identificação de artigos científicos brasileiros relevantes para o estudo do tema acima delineado, efetuou-se revisão narrativa, iniciada com a busca de textos por meio dos descritores “trabalho”, “família” e “conflito”, de forma associada, na base de dados Scielo, no mês de agosto de 2015. A pesquisa foi restringida apenas a publicações dos últimos cinco anos (2010-2015), em três idiomas: português, espanhol e inglês. Foram lidos dezoito artigos, para compreensão de seu conteúdo geral e relidos seis artigos que tratavam mais especificamente de conflitos entre as esferas família e trabalho, suas consequências e práticas para redução dos conflitos. Após a organização de idéias sobre tais temas (categorias de análise), foram acessados artigos citados com frequência nos textos selecionados, para incremento do presente artigo.

## **Resultados**

Dos 18 artigos lidos, os 12 textos excluídos da análise de conteúdo por categorias, tinham como enfoque aspectos distintos ao objetivo do estudo, como por exemplo, pesquisas estrangeiras realizadas em países como Chile, Portugal e Colômbia (Figueroa, Subiabre & Fuentes, 2011; Matias et al., 2011; Figueroa, Aburto & Acevedo, 2012; Gómez, 2011; Pereira et al., 2014; Patlan, 2013; Gomez & Figueroa, 2015), revisões teóricas (Matias & Fontaine, 2012; Santos & Costa, 2010) e estudos voltados para outros temas como cuidados de idosos (Areosa, Henz, Lawisch & Areosa, 2014) e enfoque em outros conflitos organizacionais (Lima, Carvalho Neto & Tanure, 2012; Pintor, 2010), os quais cita-se aqui por serem também leituras recomendáveis. Já os artigos selecionados e estudados, bem como os consultados por terem sido citados em tais produções, abordaram conceitos de conflitos trabalho-família e família-trabalho, estudos sobre possibilidade de equilíbrio entre essas esferas, prejuízos de tal desequilíbrio para o trabalhador, para a organização e para a família e estratégias para identificação e reversão de tal desequilíbrio e manutenção do equilíbrio, em organizações e famílias. Tais temas (categorias de análise), foram agrupados e posteriormente organizados em pequenos textos, que serviram de base para discussões que sustentam o presente artigo.

O estudo de Carlotto e Camara (2014) com uma amostra de 506 professores de 23 escolas municipais de uma cidade da região metropolitana de Porto Alegre, avaliou estrutura fatorial da SWING (Escala Interação Trabalho-Família *Nijmen*) mediante análise fatorial confirmatória e obteve como resultados índices satisfatórios de ajustamento e de fidedignidade para o uso do instrumento SWING em professores no contexto brasileiro, corroborando o modelo de distribuição de quatro fatores da escala original (Interferência negativa Trabalho-Família; Interferência negativa Família-Trabalho).

Campos-Strobino e Teixeira (2014) realizaram um estudo com duas empresárias do setor de comércio da cidade de Curitiba com o objetivo de apresentar os conflitos trabalho-família percebidos pelas participantes bem como ações utilizadas para lidarem com os conflitos identificados. Os achados da pesquisa apontam o fator tempo como o mais frequentemente citado como gerador de

conflitos trabalho-família. Dentro deste fator estão as problemáticas de indefinição do horário de trabalho, poucas horas de dedicação à família, alto grau de envolvimento na organização, dificuldades para o compartilhamento das atividades familiares acrescido, geralmente, ao pouco apoio marital. O controle emocional apareceu como a ação mais citada como atenuante desses mesmos conflitos.

Aguiar e Bastos (2013), com uma amostra de 994 trabalhadores de diversas regiões do país, buscou traduzir, adaptar e buscar evidências de validade para as subescalas de Interferência do Trabalho na Família e de Interferência da Família no Trabalho de Netemeyer, Boles e McMurrin (1996) para o contexto brasileiro. Este estudo demonstrou que a versão em português da medida de Netemeyer et al. (1996) de conflito trabalho-família revelou-se um modelo com qualidades psicométricas que abrangem aplicações de diferentes amostras. A ressalva apontada para o uso da escala é a incapacidade de abrangência abordando conflitos baseados no tempo e na tensão, não apresentando o componente comportamental. Outro ponto a acrescentar é que a estrutura fatorial do instrumento aborda a interferência do trabalho na família e a interferência da família no trabalho como conflitos coincidentes. Os autores do estudo criticam tal modo de abarcar a ideia e propõem revisões e discussões dos modelos propostos por essa direcionalidade.

A pesquisa de Oliveira et al. (2013), realizada com 296 profissionais que atuam em empresas públicas e privadas de diversos setores do Rio de Janeiro, investigou quais os antecedentes e consequências dos conflitos entre vida profissional e vida pessoal e verificou se o instrumento baseado no modelo de Anderson, Coffey e Byerly (2002) é adequado para o contexto brasileiro. Os achados do estudo indicam que o conflito trabalho-família está relacionado à falta de auxílio do superior imediato. Os dados apontam que, para essa amostra, ações formais dos setores de Recursos Humanos como flexibilidade de horário e uso de benefícios no cuidado com dependentes, não contribuem para reduzir o conflito trabalho-família. Os resultados evidenciam uma relação entre o conflito trabalho-família e conflito família-trabalho, o que sinaliza uma interdependência e mútua influência entre estas duas categorias. No que diz respeito às consequências dos conflitos, os achados indicam que este fato diminui a satisfação profissional e intensifica a intenção de deixar o seu posto de trabalho. Vale ressaltar que, na amostra estudada, o absenteísmo aparenta estar mais relacionado à insatisfação no trabalho do que às necessidades familiares.

Em um estudo realizado com 16 mulheres gerentes de uma Instituição Financeira das cidades de Natal/RN, Manaus/AM e Florianópolis/SC, Silva, Rebelo e Rossetto (2010) especificaram as fontes e consequências dos conflitos na relação trabalho-família das participantes. Foram identificados três fatores que suscitam conflito trabalho-família entre as pesquisadas: *tempo*, *comportamento* e *tensão*. Com relação ao *tempo*, os resultados revelam que a atividade gerencial demanda mais tempo e energia para o trabalho, comparadas a outras atividades, e o tempo institucionalizado determina flexibilização somente no tempo da família, provocando conflitos, sobrecarga de trabalho e acúmulo de tarefas. O *comportamento* decorrente do conflito na relação trabalho-família provoca falta de concentração, baixo desempenho, além de problemas na relação com os clientes. Na família, causa insatisfação, aborrecimento, choro e desejo de ter mais tempo para as relações familiares. Com



relação à *tensão*, o estresse é visto como uma implicação da atividade gerencial, o que envolve indisposição e abalo emocional nas participantes.

Silva e Rossetto (2010), em outro estudo envolvendo o cargo de gerência, objetivaram compreender os significados da vivência de conflitos entre a prática gerencial e as relações em família em seis homens gerentes de uma Instituição de Economia Mista do setor financeiro localizada no sul do Brasil. Com base nos resultados, o conflito trabalho-família está relacionado ao tempo dedicado no exercício de papéis tanto no trabalho como na família, às divergências de percepção e de interesses entre estes dois agentes. Outro aspecto que é fonte de conflito é a busca por qualificação, exigida no cargo gerencial, que por outro lado gera conflito pela redução de tempo dedicado à família, destacando que os resultados apontam uma bidirecionalidade dos conflitos entre a prática gerencial e as relações familiares.

## Discussão

O presente texto teve como objetivo revisar estudos realizados sobre a investigação do conflito trabalho-família no contexto organizacional e discutir os atuais métodos utilizados para manejo dessa relação no contexto brasileiro.

Os estudos analisados demonstram que estão sendo produzidos no país estudos sobre a relação trabalho-família, fornecendo informações sobre o contexto atual das organizações brasileiras bem como o uso de instrumentos com o intuito de validar, construir e intervir frente a esta demanda.

Apesar de estudos indicarem que os temas “condições de trabalho” e “saúde do trabalhador” estão ocupando posição considerável nas pesquisas com enfoque na área da psicologia organizacional e do trabalho nos últimos 10 anos (Campos, Duarte, César & Pereira, 2011), ainda são limitados os estudos que embasam a temática trabalho-família e ainda mais escassos aqueles que avaliam de fato o conflito vivido por trabalhadores, o que sugerem algum tipo de intervenção. Esta afirmação verifica-se no estudo quando, em uma base de dados abrangente, apenas seis estudos foram considerados, dentre os quais três estudam instrumentos e sua validação no contexto brasileiro e três efetivamente abordam intervenções que levantam dados sobre o conflito trabalho-família nas organizações.

Com relação aos estudos que utilizam instrumentos a fim de validá-los ou construí-los conforme o cenário das organizações brasileiras, de modo geral, os resultados confirmam a pertinência dos instrumentos com ressalvas. No estudo de Carlotto e Camara (2014), o instrumento SWING demonstrou índices satisfatórios de fidedignidade, porém tal escala foi avaliada apenas no âmbito educacional em uma amostra de professores, o que incide na necessidade de abrangência de aplicação em outros tipos de organizações.

Na pesquisa de Aguiar e Bastos (2013) a estrutura fatorial do instrumento testado refere-se à interferência do trabalho na família e a interferência da família no trabalho como conflitos coincidentes. Desta forma os autores supra citados destacam as diferenças entre a ITF (Interferência Trabalho-Família) e a IFT (Interferência Família-Trabalho), especialmente os prejuízos gerados nas relações familiares ou nas relações laborais (Aguiar et al., 2014). Neste mesmo estudo, outra

ressalva apontada para o uso da escala é que, apesar de apresentar os aspectos como o *tempo* e a *tensão* como componentes indicadores do conflito trabalho-família, não apresenta o componente comportamental em sua estrutura. Greenhaus e Beutell (1985) destacam a importância de tal dimensão, visto que os comportamentos podem ser preditores do conflito na interação trabalho-família, por exemplo, pelo fato de englobar a contrariedade dos comportamentos exigidos no ambiente familiar e no ambiente profissional.

Por outro lado, o estudo de Oliveira et al. (2013), possibilitou novas perspectivas com relação à investigação do conflito trabalho-família nas organizações, com foco nos antecedentes e consequentes deste fenômeno. Os achados baseados no modelo de instrumento de Anderson et al. (2002) contrapõem-se a outros estudos indicando, por exemplo, que ações do setor de Recursos Humanos como flexibilidade de horário e uso de benefícios no cuidado com dependentes não contribuem para redução do conflito trabalho-família, o que vai de encontro ao estudo de Campos-Strobino e Teixeira (2014), que indica que um fator que estimula os trabalhadores no Brasil a possuírem um negócio próprio é a flexibilidade de horários a fim de buscar um equilíbrio entre trabalho e família. Outro ponto de destaque são as evidências de relação entre o conflito trabalho-família e o conflito família-trabalho encontradas no resultado do estudo, o que sinaliza a diferenciação conceitual para fins didáticos, considerando-se na prática, a associação entre os fenômenos (Oliveira et al., 2013).

Nos estudos correlacionados a uma avaliação e levantamento de dados de certa amostra, observa-se que o tempo é o principal fator de conflitos trabalho-família por unanimidade. No estudo de Campos-Strobino e Teixeira (2014), o tempo envolve problemáticas de poucas horas de dedicação à família, sobrecarga de trabalho e inflexibilização do horário de trabalho; sendo que estes itens também se repetem na avaliação dos estudos de Silva et al. (2010) e Silva e Rossetto (2010), ambas pesquisas com enfoque em práticas gerenciais.

Os estudos com amostras de gerentes conciliam resultados que indicam que o cargo de gestão pressupõe responsabilidades maiores, acarretando em mais tempo e envolvimento com o trabalho quando comparado a outros cargos de uma organização. Silva et al. (2010), identificaram que, além do tempo, o comportamento do indivíduo e a tensão são fatores que incidem conflito trabalho-família. O comportamento derivado deste conflito, é de baixo desempenho, falta de concentração no trabalho, bem como de insatisfações no ambiente familiar e o desejo de ter mais tempo para dedicar à família. A partir disso, o fator tensão também se apresenta nos resultados relacionados ao estresse circundado da prática gerencial, considerando que a tensão exagerada e as dificuldades para atender as demandas do trabalho são características relevantes do estresse ocupacional.

Estes achados corroboram para os apontamentos de Greenhaus e Beutell (1985) em que indicam o tempo, o comportamento do indivíduo e a tensão como fatores centrais indicativos de conflito trabalho-família, em que períodos irregulares no trabalho, os níveis de exigência, principalmente em cargos de gestão, e as derivações disto sobre o que é esperado para uma conduta profissional, pode proporcionar consequências negativas para os indivíduos em sua vida, de modo geral. São coerentes com o estudo de Mendonça e Matos (2015), sobre conciliação família-trabalho

de cônjuges com filhos pequenos, para os quais, além de qualidade na relação conjugal, é importante o tempo fora do trabalho.

Um ponto a se destacar são os estudos centrados em amostras formadas por mulheres, e mais especificamente nesta revisão, amostras de mulheres com cargos empresariais e de gestão (Campos-Strobino & Teixeira, 2014; Silva et al., 2010). Este crescente movimento de maior divisão de tarefas e de espaços profissionais entre homens e mulheres, tanto no contexto familiar, como no profissional, sugere um novo olhar para este parâmetro, considerando assim que os indivíduos possuem papéis múltiplos, e que isto traz uma perspectiva diferente para novos estudos, concomitante a novos temas e necessidades como a influência deste fenômeno nos âmbitos profissional e familiar (Barham & Vanalli, 2012; Kanan, 2010).

Vale ressaltar que há carência de estudos que apresentem propostas de facilitar a conciliação das esferas trabalho-família (Brough & O'Driscoll, 2010). Apesar disso, a certificação EFR (Empresas Familiarmente Responsáveis), pautada em um modelo de gestão que preconiza flexibilidade, respeito e compromisso mútuo, pode ser um exemplo de proposta. Esse certificado foi criado pela Fundação Másfamiliar, da Espanha, e suas diretrizes têm incentivado que organizações adotem políticas de gestão na direção de favorecer o equilíbrio entre as atividades de trabalho e o atendimento das exigências familiares (Goulart Júnior et al., 2013). Dentre aspectos observados pela Fundação Másfamiliar e por estudos de Brough e O'Driscoll (2010), estão a gestão do tempo e a criação de iniciativas e a construção de uma cultura organizacional que favoreçam o convívio familiar.

### **Considerações finais**

Considerou-se que alguns fatores presentes em diversos estudos, como o de Campos- Strobino e Teixeira (2014) e o de Silva e Rossetto (2010), sugerem que as mudanças no mercado de trabalho em nível macro, as redefinições de papéis no campo familiar e a dificuldade em conciliar o tempo entre as duas esferas, são as principais causas dos conflitos trabalho-família, e por este motivo, devem ser o foco da atenção dos estudiosos do tema na busca por formas alternativas e inovadoras de implantar políticas e práticas de gestão de pessoas que visem à promoção de saúde do trabalhador, ao mesmo tempo em que torna a organização mais flexível na junção dos interesses pessoais e profissionais do indivíduo.

Como indicam os pressupostos que definem os componentes e antecedentes dos conflitos, é preciso que as organizações implantem formas de gerir seus trabalhadores de acordo com uma visão sistêmica, em que o fator humano é imprescindível para a produção, ao mesmo tempo em que se reconhece que esse trabalhador é plenamente influenciado pelos acontecimentos oriundos das relações familiares e laborais, dentro e fora da organização.

Os dados obtidos nessa revisão bibliográfica delimitada indicam que a redução de conflitos trabalho-família depende de um modelo de relação organização-trabalhador que considere e aceite a coexistência de problemas profissionais e pessoais no cotidiano do indivíduo. Entende-se que o auxílio da família do trabalhador é essencial para que ele consiga resolver os problemas do trabalho, e a compreensão da organização sobre suas questões familiares também se mostra crucial para que

ele consiga ter a tranquilidade e o respaldo para resolver seus problemas pessoais. Nesse sentido, a divisão de papéis entre homens e mulheres no ambiente doméstico ainda carece de maior equilíbrio, flexibilidade e equidade.

Quando o trabalhador atua em um ambiente de trabalho que oferece suporte social e pessoal, com a presença de gestores que o auxiliem no seu desenvolvimento, ele tende a se sentir mais comprometido com a organização e, em muitas vezes, o reconhecimento e a promoção desse ambiente são mais significativos para manter o trabalhador alinhado com os objetivos da organização e satisfeito com sua atividade profissional. Deste modo, as políticas e práticas de gestão de pessoas com enfoque nesses aspectos apresentam-se como uma boa alternativa para a diminuição do nível do conflito trabalho-família. O desequilíbrio dessas duas importantes esferas de vida do indivíduo, bem como a presença de injustiças e desigualdades pautadas em diferenças no ambiente de trabalho afetam o trabalhador e suas relações, dentro e fora do trabalho, o que, portanto, deve ser foco de atenção constante dos gestores.

Como já apontaram Greenhaus e Beutell (1985), Chambel (2008) e Zanelli (2010), o tempo é tido como um elemento que não pode ser gasto em duas instâncias ao mesmo momento, e que isso gera no indivíduo acentuados conflitos na relação trabalho-família. Os períodos de trabalho ocupam a maior parte útil do dia do trabalhador, e muitas vezes, depender mais tempo levando trabalho para casa ou fazendo hora extra, interfere na sua atuação em outros papéis sociais que não sejam o papel profissional, podendo provocar situações desastrosas na relação do indivíduo com o âmbito familiar. Da mesma maneira, quando problemas pessoais tiram o trabalhador do posto de trabalho por demasiado tempo, o conflito tende a aumentar e até pode trazer consequências sérias para a sua carreira profissional. Os diferentes contratos de trabalho flexíveis ofertados no mercado atual, em que o trabalhador pode negociar com mais facilidade suas horas de trabalho ou até mesmo o *home-office* tornam-se estratégias para amenizar o conflito trabalho-família.

A aposta das organizações e a ideia que até os próprios trabalhadores devem adotar, é que é possível manejar os conflitos de maneira em que a coexistência salutar da esfera trabalho e da esfera família seja possível e que não traga danos nem para as organizações e nem para as pessoas em que nelas trabalham. Nesse sentido, diferentes conceitos como comprometimento organizacional, modelos de gestão estratégica de pessoas, práticas de suporte social e pessoal e de promoção de saúde no trabalho, permeiam a problemática conflito trabalho-família. Deste modo, destacam-se os gestores que se mantêm atualizados nos estudos sobre sua área de atuação e que implantam sistemas flexíveis, ágeis e inovadores em seus departamentos e organizações. No mais, o entendimento da interdependência dos inúmeros fatores que compõem o funcionamento fluido de uma organização é imprescindível para que o mercado ganhe organizações competitivas e que os trabalhadores tenham o suporte da organização para desenvolver suas atividades profissionais em equilíbrio com suas atividades familiares e assim sendo, manter sua saúde física e mental, para se realizar profissional e pessoalmente.

O conflito trabalho-família apresenta complexas e diversas causas, e, em algumas situações, pode ser de difícil manejo. A organização deve investir em promoção de qualidade de vida e promover ambientes de trabalho saudáveis, na tentativa de reduzir conflitos e de fortalecer o

trabalhador para lidar pacífica e criativamente com os mesmos. Assim sendo, tende a favorecer a resolução de problemas que possam aparecer; além do que o trabalhador se sente mais valorizado quando a organização entende suas necessidades e potencializa suas habilidades e capacidades, o que tende a favorecer um maior engajamento do trabalhador e sua maior satisfação profissional e pessoal.

Práticas e políticas de gestão de pessoas que objetivam harmonizar esses dois importantes âmbitos da vida de uma pessoa, ou seja, os âmbitos profissional e pessoal tornam-se cada vez mais importantes nos contextos de trabalho na atualidade, sobretudo diante do cenário atual de acirrada competitividade e desmedidas exigências por resultados positivos das organizações de trabalho. A possibilidade de equilibrar vida profissional e vida familiar torna o trabalho mais prazeroso e humanizado, aumentando a percepção de atribuição de sentido positivo a ele e, por outro lado, favorece a obtenção de resultados mais favoráveis das organizações, ou seja, ambos, trabalhador e organização, saem favorecidos nessa situação. A vida em sociedade agradece.

## Referências

- Aguiar, C. V. N., Bastos, A. V. B., Jesus, E. S., & Lago, L. N. A. (2014). Um Estudo das relações entre conflito trabalho-família, comprometimento organizacional e entrincheiramento organizacional. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 14(3), 283-291.
- Aguiar, C. V. N., & Bastos, A. V. B. (2013). Tradução, adaptação e evidências de validade para a medida de Conflito trabalho-família. *Avaliação Psicológica*, 12(2), 203-212.
- Anderson, S. E., Coffey, B. S., & Byerly, R. T. (2002). Formal organizational initiatives and informal workplace practices: Links to work-family conflict and job-related outcomes. *Journal of Management*, 28(6), 787-810.
- Areosa, S. V. C., Henz, L. F., Lawisch, D., & Areosa, R. C. (2014). Cuidar de si e do outro: Estudo sobre os cuidadores de idosos. *Psicologia, Saúde & Doenças*, 15(2), 482-494.
- Barham, D., Joan, E., & Vanalli, A. C. G. (2012). Trabalho e família: Perspectivas teóricas e desafios atuais. *Revista Psicologia*, 12(1), 47-59.
- Brough, P., & O'Driscoll, M. P. (2010). Organizational interventions for balancing work and home demands: An overview. *Work & Stress*, 24(3), 280-297.
- Campos, K. C. L., Duarte, C., César, E. O., & Pereira, G. O. A. (2011). Psicologia organizacional e do trabalho-retrato da produção científica na última década. *Psicologia Ciência e Profissão*, 31(4), 702-717.
- Campos-Strobino, M. R., & Teixeira, R. M. (2014). Empreendedorismo feminino e o conflito trabalho-família: Estudo de multicasos no setor de comércio de material de construção da cidade de Curitiba. *Revista de Administração*, 49(1), 59-76.
- Chambel, M. J. (2008). Trabalho: muito pouco ou nada? Tempo dedicado ao trabalho em Portugal e Europa. In J. Freire (Ed.). *Atitudes sociais dos portugueses: Orientações perante o trabalho* (Vol. 8). Lisboa: Instituto de Ciências Sociais/Universidade de Lisboa.

- Edwards, J., & Rothbard, N. (2000). Mechanisms linking work and family: Clarifying the relationships between work and family constructs. *Academy of Management Review*, 25(1), 178-199.
- Feijó, M. R. (2017). Pensamento sistêmico e complexo aplicado às organizações. In D. C. Campos (Org.). *Atuando em psicologia do trabalho, psicologia organizacional e recursos humanos* (2a ed., pp. 226-230). Rio de Janeiro: Gen/LTC.
- Figuroa, A., Aburto, M., & Acevedo, R. (2012). Conflicto trabajo-familia, autoeficacia parental y estilos parentales percibidos en padres y madres de la ciudad de Talca, Chile. *Acta Colombiana de Psicología*, 15(1), 57-65.
- Figuroa, A., Subiabre, N., & Fuentes, P. (2011). Satisfacción familiar, apoyo familiar y conflicto trabajo-familia en una muestra de trabajadores chilenos. *Avances en Psicología Latinoamericana*, 29(2), 317-329.
- Garrosa-Hernández, E., Carmona-Cobo I., Ladstätter, F., Blanco, L. M., & Cooper-Thomas H. D. (2013). The relationships between family-work interaction, job-related exhaustion, detachment, and meaning in life: A day-level study of emotional well-being. *Rev. Psicol. Trab. Organ.* 29(3), 169-177.
- Gómez-Urrutia, V., & Jiménez-Figuroa, A. (2015). El conflicto trabajo-familia ante los derechos al cuidado de niños y niñas. *Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales, Niñez y Juventud*, 13(1), 137-150.
- 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. *Pensando famílias*, 17(1), 110-122.
- Greenhaus, J. H., & Beutell, N. J. (1985). Sources of conflict between work and family roles. *Academy of Management Review*, 10(1), 76-88.
- Kanan, L. A. (2010). Poder e liderança de mulheres nas organizações de trabalho. *Organizações & Sociedade*, 17(53), 243-257.
- Lima, G. S., Carvalho Neto, A., & Tanure, B. (2012). Executivos jovens e seniores no topo da carreira: Conflitos e complementaridades. *REAd. Revista Eletrônica de Administração (Porto Alegre)*, 18(1), 63-96.
- Matias, M., & Fontaine, A. M. (2012). A conciliação de papéis profissionais e familiares: O mecanismo psicológico de spillover. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 28(2), 235-244.
- Matias, M., Andrade, C., & Fontaine, A. M. (2011). Diferenças de gênero no conflito trabalho-família: um estudo com famílias portuguesas de duplo-emprego com filhos em idade pré-escolar. *Psicologia*, 25(1), 9-32.
- Mendonça, M., & Matos, P. M. (2015). Conciliação família-trabalho vivida a dois: Um estudo qualitativo com casais com filhos pequenos. *Análise Psicológica*, 33(3), 317-334.
- Mostert, K., Peeters, M., & Rost, I. (2011). Work-home interference and the relationship with job characteristics and well-being: A South African study among employees in the construction industry. *Stress and Health*, 27(3), e238-e251.
- Netemeyer, R. G., Boles, J. S., & McMurrin, R. (1996). Development and validation of Work-Family Conflict and Family-Work Conflict Scales. *Journal of Applied Psychology*, 81(4), 400-410.

- Oliveira, L. B., Cavazotte, F. S. C. N., & Paciello, R. R. (2013). Antecedentes e consequências dos conflitos entre trabalho e família. *Revista de Administração Contemporânea*, 17(4), 418-437.
- Patlán Pérez, J. (2013). Effect of burnout and work overload on the quality of work life. *Estudios Gerenciales*, 29(129), 445-455.
- Pereira, A. M., Queirós, C., Gonçalves, S. P., Carlotto, M. S., & Borges, E. (2014). Burnout e interação trabalho-família em enfermeiros: Estudo exploratório com o Survey Work-Home Interaction Nijmegen (SWING). *Revista Portuguesa de Enfermagem de Saúde Mental*, 11, 24-30.
- Pintor, E. A. S. (2010). Sofrimento mental em vendedores na Grande São Paulo: A destituição do ser pela organização do trabalho. *Revista Brasileira de Saúde Ocupacional*, 35(122), 277-288.
- Rodrigues, A. C. A. (2009). *Do comprometimento de continuação ao entrenchamento organizacional: O percurso de validação da escala e análise de sobreposição entre os construtos*. (Dissertação de Mestrado). Universidade Federal da Bahia, Salvador.
- Santos, M. R. R., & Costa, L. F. (2010). Campo psicossocial e jurídico: Relações de poder nas decisões de conflito familiares. *Estudos de Psicologia (Campinas)*, 27(4), 553-561.
- Silva, A. B., & Rossetto, C. R. (2010). Os conflitos entre a prática gerencial e as relações em família: Uma abordagem complexa e multidimensional. *Revista de Administração Contemporânea*, 14(1), 40-60.
- Silva, A. D., Rebelo, L. M. B., & Rossetto, C. R. (2010). Fontes e consequências dos conflitos na relação trabalho-família de mulheres-gerentes. *Anais do VI Encontro dos Estudos Organizacionais da Associação Nacional de Programas de Pós-Graduação em Administração* (pp. 1-17), Florianópolis: ANPAD.
- Zanelli, J. C. (2010). *Estresse nas organizações de trabalho: Compreensão e intervenção baseadas em evidências*. Porto Alegre: Artmed.

#### **Endereço para correspondência**

mariannefeijo@fc.unesp.br

edward@fc.unesp.br

Enviado em 09/09/2016

1ª revisão em 13/02/2017

Aceito em 08/05/2017