
UMA ANÁLISE DO EQUILÍBRIO TRABALHO E FAMÍLIA NO CONTEXTO BRASILEIRO

SANJUTÁ, Graziela¹
BARHAM, Elisabeth Joan²

RESUMO: O número de pessoas que lidam com responsabilidades familiares e de trabalho nas rotinas do dia-a-dia é cada vez maior, o que potencializa a emergência de conflitos de trabalho com família. Assim, objetivou-se investigar o impacto dos conflitos de trabalho com família e as estratégias que podem ser usadas pelos funcionários para minimizá-los. Para tanto, foi aplicado um questionário em 211 funcionários de uma organização prestadora de serviços. Os resultados obtidos mostraram que os conflitos de trabalho e família com origem no trabalho são mais freqüentes se comparados aos com origem na família, estando o estresse presente na vida destes funcionários e sendo os custos para a vida pessoal/familiar maiores que os custos para o trabalho. Encontrou-se uma forma particular de aproveitamento das estratégias de equilíbrio trabalho-família, contudo os funcionários aproveitam pouco as estratégias de apoio social e com enfoque no trabalho. Mostra-se interessante realizar estudos mais detalhados, conhecendo as alterações que os funcionários querem em suas rotinas de trabalho e procurando viabilizá-las de forma a proporcionar uma maior harmonia entre o trabalho e a família.

PALAVRAS-CHAVE: Equilíbrio. Trabalho. Família. Conflitos. Estratégias para minimizar os conflitos.

INTRODUÇÃO

A maneira como os funcionários estão lidando com os conflitos, entre seus papéis familiares e profissionais, é uma questão relativamente recente para a sociedade brasileira, já que a entrada em massa das mulheres no mercado de trabalho é um fenômeno novo (RAMOS, 1992; MALUF; MOTT, 1998; DINIZ, 1996).

Dentre outras implicações, o aumento da participação das mulheres no mercado de trabalho criou um contexto favorável à emergência de conflitos entre trabalho e família, estando estes associados com uma ampla variedade de custos pessoais e profissionais. O funcionário com papéis múltiplos (familiares e de trabalho somados), além de ter de equilibrar duas demandas significativas, tem também de lutar para identificar e estabelecer rotinas que reflitam seu comprometimento com seu emprego e sua família. Mas o apoio para os funcionários nesta

¹ Professora - Fundação Educacional de Ituverava - FFCL e Universidade Federal de São Carlos- Centro de Educação e Ciências Humanas - Departamento de Psicologia. E-mail: sanjuta@hotmail.com

² Universidade Federal de São Carlos - Centro De Educação e Ciências Humanas-Departamento de Psicologia. Orientadora deste trabalho como docente do Departamento de Psicologia da Universidade Federal de São Carlos.

situação ainda é pouco, sobretudo no local de trabalho, sendo que essa combinação de demandas pode implicar em níveis médios ou altos de estresse que, a longo prazo, podem reduzir o desempenho profissional e deteriorar os relacionamentos no trabalho e na família, causar problemas tais como depressão, angústia e distúrbios alimentares, dentre outros (DINIZ, 1999; FRONE; RUSSEL; COOPER, 1992; ZEDECK; MOSIER, 1990, SANJUTÁ; BARHAM, 2002; BYSTRONSKI; LASSANCE; SEIBACH, 1989).

Dessa forma, torna-se importante analisar as estratégias que estão sendo usadas pelos funcionários para conciliar as demandas de trabalho e da família. Este conhecimento pode ajudar a identificar opções que funcionem e opções pouco aproveitadas para prevenir e minimizar esses conflitos.

Para entender essas estratégias para o equilíbrio trabalho e família, propõe-se, num primeiro momento, apresentar definições que ajudem na compreensão dos tipos de conflitos que podem ocorrer entre o trabalho e a família e nas estratégias de enfrentamento destes. Para finalmente, discutir, a partir de um estudo de caso em uma organização privada de médio porte do setor de serviços, os conflitos de trabalho com família, enfrentados por esses funcionários e as estratégias de enfrentamento disponíveis que podem ser exploradas.

1 OS CONFLITOS DE TRABALHO COM FAMÍLIA

Existem poucos estudos brasileiros sobre os conflitos de trabalho-família, sobretudo, no que diz respeito às normas e práticas de trabalho que possam influenciar a probabilidade de enfrentar conflitos entre trabalho e família. Como no caso dos países norte-americanos, supõe-se que entre os empregados com responsabilidades significativas familiares, os conflitos são praticamente universais, com a maioria dos trabalhadores nessa condição, sofrendo níveis de estresse que variam de moderado a alto (STONE, 1994).

Estes conflitos de trabalho com família podem aparecer em quatro modalidades. Eles podem estar relacionados ao *tempo* ou à *sobrecarga*, com parte deles tendo origem no *trabalho* e a outra parte na *família* (GOTTLIEB; KELLOWAY; BARHAM, 1998).

Os relacionados ao tempo envolvem a existência de demandas das duas esferas simultaneamente – trabalho e família. Os conflitos relacionados à sobrecarga referem-se ao excesso de preocupações e responsabilidades em uma esfera (família ou trabalho), afetando a

participação e desempenho na outra ou a um conjunto total de responsabilidades que vai além dos limites da tolerância da pessoa.

O estudo desses conflitos se mostra importante, já que eles podem causar uma série de custos na vida pessoal, familiar e de trabalho. E, em certas circunstâncias, parte desses custos poderiam ser evitados.

Para minimizar os conflitos entre trabalho e família, a pessoa precisa usar os recursos à sua disposição, ou seja, precisa usar estratégias de enfrentamento de estresse, seja no âmbito da organização na qual o indivíduo trabalha, pessoal ou da família (DINIZ, 1999).

Entre as estratégias a nível pessoal consta, por exemplo, a mudança de expectativas que estão baseadas no gênero (“porque sou mulher, preciso executar todo o trabalho doméstico”). A contratação de uma faxineira ou empregada doméstica e a compra de comidas semi-prontas são exemplos de estratégias para transferir parte da responsabilidade das tarefas domésticas para outras pessoas. Ao nível familiar também é possível delegar responsabilidades domésticas para diferentes membros da família.

É importante dar atenção às estratégias no âmbito do trabalho. Muito pouca atenção tem sido dada à identificação das circunstâncias no local de trabalho que podem contribuir para a existência de conflitos trabalho-família e como contorná-los. Por exemplo, um horário fixo de trabalho não permite que o funcionário responda a demandas familiares imprevisíveis e incontroláveis, que ocorram durante o expediente (por exemplo, um filho que tem de voltar da escola para casa porque está com febre). Horas excessivas de trabalho, reuniões marcadas em horários fora do expediente, exigências para trabalhar horas extras e viagens de trabalho prolongadas também entram em conflito com as rotinas familiares. Evidentemente, a organização tem também um papel decisivo na minimização desses conflitos.

2 O EQUILÍBRIO TRABALHO E FAMÍLIA EM UMA ORGANIZAÇÃO DO SETOR DE SERVIÇOS

De forma a ampliar o entendimento dessa problemática de equilíbrio trabalho com família, lançando nortes para outros estudiosos e diretrizes para gestores de pessoas, foram traçados, neste estudo, dois objetivos:

1) Investigar o impacto das rotinas de trabalho sobre os funcionários, procurando verificar: a) a frequência dos conflitos entre trabalho e família, b) o estresse enfrentado pelos mesmos, bem como c) os custos pessoais e os d) os custos profissionais ligados aos conflitos entre família e trabalho.

2) Conhecer as estratégias que são comumente usadas ou que os funcionários gostariam de usar para minimizar os conflitos oriundos do conjunto de demandas do trabalho e da família, pretendendo conhecer as estratégias utilizadas: a) no âmbito pessoal e b) de apoio social nas esferas b1) familiar b2) de trabalho e b3) da comunidade.

Para dar consecução a estes objetivos propostos, foram coletadas informações junto a 211 funcionários de uma organização privada de médio porte, prestadora de serviços de segurança patrimonial no estado de São Paulo. Para a coleta, foi usado um questionário constituído por 28 questões relacionadas aos objetivos, denominado “*Conflitos entre Trabalho e Família: Estratégias de Enfrentamento*” (BARHAM; SANJUTÁ; SERRA, 2002).

Dentre os participantes do estudo, a grande maioria eram homens (91%) e trabalhavam no setor operacional da empresa. A idade média destes era de 32 anos, 60% eram casados e tinham um nível de escolaridade alto - com 58% possuindo pelo menos segundo grau completo. Pôde-se verificar ainda que, dentre os funcionários do setor operacional, 77% trabalham no esquema de trabalho “4 por 2” (quatro dias trabalhando por um período de doze horas, seguidos por dois dias de folga) e 42% trabalham em turno noturno.

Após a sistematização das informações dos questionários, foi feita uma análise temática e de conteúdo com os dados qualitativos e análises estatísticas descritivas e comparativas com os dados quantitativos coletados.

2.1 IMPACTO DAS ROTINAS DE TRABALHO SOBRE OS FUNCIONÁRIOS

Em se tratando do impacto das rotinas de trabalho sobre os funcionários, foram analisadas as frequências dos conflitos entre trabalho e família, a frequência com a qual os funcionários perdem oportunidades ou deixam de participar de atividades importantes no trabalho ou na vida pessoal/familiar e ainda a frequência com a qual apresentam estresse.

Como pode ser visualizado na Tabela 1, os conflitos entre trabalho e família com origens no trabalho, tanto com base no tempo como com base na sobrecarga, obtiveram médias

significativamente maiores (2,32 e 1,90 respectivamente) do que os conflitos com origens na família (0,87 e 0,56) $F(2, 82) = 51, 63, p < 0,001$. Isto é, os funcionários dizem que suas responsabilidades familiares quase nunca afetam sua participação em atividades profissionais, mas por outro lado, o trabalho os leva a passarem por conflitos na sua vida pessoal, em média, uma vez por mês.

Em se tratando dos custos para o trabalho e para vida pessoal/familiar, pode-se observar também na Tabela 1, que, comparando a frequência dos custos para o trabalho ($m=0,50$) e para a vida pessoal/familiar, encontraram-se médias maiores para os custos pessoais/familiares ($m=2,47$). Todos os aspectos considerados dos custos pessoais/ familiares aparecerem com uma frequência mínima de praticamente todo mês, e alguns aspectos aparecem com uma frequência muito acima do desejado, tais como: deixar de descansar/dormir.

Tabela 1. Impactos das Rotinas de Trabalho sobre os Funcionários³

1. Conflitos entre Trabalho e Família		
	M	dp
a. Com origem na família		
Com base no tempo	0,87	1,00
Com base na sobrecarga	0,56	0,88
b. Com origem no Trabalho		
Com base no tempo	2,32	1,53
Com base na sobrecarga	1,90	1,41
2. Custos		
a. No trabalho		
	0,50	0,47
b. Na vida pessoal/familiar		
	2,47	1,22
3. Estresse		
a. Mal estar emocional no geral		
	2,23	1,02
b. Estresse devido ao trabalho		
	2,69	1,26

Já no que diz respeito aos custos para o trabalho, pode-se notar que a maioria dos funcionários não experimenta ou experimenta muito raramente os custos tratados, sendo que a frequência média é próxima a “nunca”.

³ Nota: a A escala de frequência para a avaliação dos conflitos, custo e estresse variou de 0 a 6, onde “0” representa “nunca”, “1” representa “algumas vezes no ano”, “2” representa “todo mês”, “3” representa “duas ou três vezes por mês”, “4” representa “uma vez por semana”, “5” representa “algumas vezes por semana” e “6” representa “todo dia”.

Finalmente, em relação ao estresse, pode-se perceber, como retratado na Tabela 1, que a frequência de sentir-se estressado devido ao trabalho ($M = 2,69$) é maior que o mal estar emocional em geral ($M = 2,23$), $F(1, 57) = 8,62$, $p < 0,01$, isto é, os funcionários vivenciam mais situações estressantes devido ao trabalho do que em relação às suas vidas como um todo (considerando-se aspectos profissionais e pessoais/familiares).

2.2 ESTRATÉGIAS USADAS PARA CONCILIAR AS DEMANDAS DO TRABALHO E DA FAMÍLIA

Serão apresentadas as estratégias comumente usadas ou que os funcionários gostariam de usar para enfrentar os conflitos do trabalho com a família. Foram levantadas estratégias do próprio indivíduo (coisas que faz ou pensa), de apoio social da comunidade ou família e ainda estratégias no âmbito do trabalho do interesse dos funcionários, mas não existentes na empresa no momento da coleta de informações.

Em se tratando das estratégias do indivíduo, encontrou-se uma diversidade de estratégias usadas com maior frequência, como pode ser notado na Tabela 2, aparecendo tanto estratégias puramente de mudança de pensamento (cognitivas) ou de ações (comportamentais), bem como estratégias em que cognitivo e comportamental se misturam.

A estratégia: *“Procuro me fortalecer espiritualmente”* consta como uma destas em que cognitivo e comportamental se misturam, estando mesclado ainda o afetivo. As duas estratégias mais apontadas *“Eu lembro a mim mesmo o que é importante na vida”* e *“Tento procurar sempre o lado positivo nas situações difíceis”* são predominantemente cognitivas, trazendo a idéia de otimismo e de resolução de problemas.

As estratégias de apoio social não se destacaram se comparadas às demais e, inclusive, constam dentre as estratégias que apareceram com menor frequência.

Já quanto ao interesse dos funcionários em estratégias no âmbito do trabalho, considerando diversos programas de apoio, foi alto tal como pode ser visualizado na Tabela 3. Numa escala, variando de 0 ‘nenhum interesse’ a 6 ‘muito interesse’, o grau de interesse médio para cada uma das propostas variou de 3,96 a 4,68. Os programas de apoio de maior grau de interesse foram: seminários sobre “como lidar com o estresse” e “como organizar o seu tempo”. Nesse sentido, recomenda-se verificar a possibilidade de implantação de todos os programas apresentados pela organização estudada.

Tabela 2. Estratégias Usadas para Enfrentar os Conflitos entre Trabalho e Família⁴

As 1º Estratégias usadas com Maior Frequência	M	dp
Eu lembro a mim mesmo o que é importante na vida	5,5	1,5
Tento procurar sempre o lado positivo nas situações difíceis	5,4	1,5
Procuo me esforçar mais em meu trabalho	5,1	1,8
Estruturo meu tempo bem cuidadosamente	4,9	1,9
Procuo me fortalecer espiritualmente	4,8	1,9
Evito que minha sensação de sobrecarga interfira no que tenho de fazer	4,5	2,1
Busco suporte e compreensão das pessoas que sabem de minhas responsabilidades de casa e do trabalho	4,2	2,3
Digo para mim mesmo levar as coisas um dia de cada vez	4,2	2,4
Tento mostrar ou expressar meus sentimentos às pessoas	3,9	2,4
Falo para mim mesmo que eu tenho de aceitar minhas responsabilidades de trabalho e família como elas são: não adiante ficar angustiado	3,4	2,5
As 1º Estratégias usadas com Menor Frequência		
Peço ajuda a um profissional da área de saúde	0,93	1,8
Peço a um membro de minha família para fazer um serviço doméstico em meu lugar	1,1	1,9
Eu diminuo minhas exigências em relação a minha colaboração com as atividades domésticas	1,4	1,9
Eu extravaso meus sentimentos de alguma maneira	1,6	2
Consigo gerenciar algumas responsabilidades familiares enquanto eu trabalho	1,8	2,1
Durmo menos para ter as tarefas feitas	2,1	2,1
Tento não exigir tanto de mim mesmo	2,3	2,3
Espero que o tempo dê jeito na situação	2,5	2,4
Falo para mim mesmo que as dificuldades que tenho para conciliar família e trabalho poderiam ser piores	2,52	2,4
Tento não pensar nos problemas criados pela combinação de responsabilidades familiares e de trabalho	2,6	2,7

⁴ Nota: A escala de frequência para a avaliação de estresse geral variou de 0 a 6, onde “0” representa “nunca”, “1” representa “algumas vezes no ano”, “2” representa “todo mês”, “3” representa “duas ou três vezes por mês”, “4” representa “uma vez por semana”, “5” representa “algumas vezes por semana” e o “6” representa “todo dia”.

Tabela 3. Interesse em Programas de Apoio no Âmbito Organizacional

Tipo de Programa de Apoio	M	dp
Seminários sobre como lidar com estresse	4,68	1,77
Seminários sobre como organizar o tempo	4,59	4,62
Seminários sobre como cuidar de um parente idoso com problemas de saúde	4,42	2,08
Assistência para funcionários que cuidam de familiares idosos ou deficientes	4,32	2,10
Psicólogos ou assistentes sociais para fazer atendimentos individuais	4,31	1,9
Grupos de interesse ou lazer organizados no local de trabalho (time de futebol, oficina de arte, ginástica)	4,29	2,04
Seminários sobre como auxiliar os filhos com tarefas escolares	4,05	2,33
Seminários sobre relações interpessoais no trabalho	4	1,95
Seminários sobre como lidar com filhos adolescentes	3,96	2,40

CONSIDERAÇÕES FINAIS

No que diz respeito ao objetivo 1, estudar o impacto das rotinas de trabalho sobre os funcionários, encontrou-se que os conflitos entre trabalho e família com origens no trabalho, tanto com base no tempo como com base na sobrecarga, obtiveram médias significativamente maiores do que os conflitos com origens na família. Observou-se também que os custos para a vida pessoal/familiar possuem frequências médias maiores que os custos para o trabalho e que a frequência de sentir-se estressado devido ao trabalho é maior que o mal estar emocional em geral. Em se tratando do objetivo 2, estudar as estratégias que são usadas ou que os funcionários gostariam de usar para minimizar os conflitos oriundos do conjunto de demandas do trabalho e da família, obtiveram-se as estratégias de “apoio social” com uma frequência baixa, o que mostra que os funcionários procuram se adaptar às dificuldades que experimentam para conciliar o trabalho e a família, aproveitando muito pouco o apoio social de familiares e de pessoas fora da família.

As estratégias com enfoque no trabalho também foram pouco citadas espontaneamente, como por exemplo, fazer um arranjo com os colegas ou superior para conseguir um horário de trabalho que se encaixe melhor com as demandas familiares. A não citação deste tipo de

estratégia talvez seja consequência da não aceitação de negociação informal nesta empresa no que diz respeito a esse assunto e/ou de falta de repertório interpessoal dos funcionários e chefias para esse tipo de negociação. Se a segunda afirmação se confirmar, seria interessante propor um treinamento comportamental de habilidades interpessoais, enfocando a habilidade de negociar e resolver problemas desse tipo. Já quando indagados sobre o interesse em ter acesso a vários tipos de apoio no trabalho, constatou-se que os funcionários têm interesse em todos os programas apresentados, sendo os programas de apoio de maior grau de interesse foram: seminários sobre “como lidar com o estresse” e “como organizar o seu tempo”.

Este estudo apresentou algumas limitações que merecem atenção. A primeira delas diz respeito às características dos participantes do estudo, em que há uma predominância de funcionários do sexo masculino, com muitos funcionários solteiros e com pouca idade. Apesar de todos experimentarem eventualmente conflitos de trabalho/família, a frequência destes conflitos tende a ser maiores em pessoas casadas e com dependentes: filhos, pais idosos ou outros familiares com necessidades especiais Carnet (1993). Outra ressalva diz respeito ao questionário, apesar de o instrumento ter sido testado antes da coleta de dados, algumas questões possuíam palavras com dupla interpretação.

Mostra-se relevante o desenvolvimento de futuros estudos em uma organização com predominância de mulheres e ainda uma pesquisa comparativa entre homens e mulheres para os objetivos tratados neste estudo. Outras possibilidades relevantes e necessárias seriam coletar informações enfocando o tema em questão com gama de amostras de trabalhadores variando em relação a algumas variáveis como renda (baixa, média e alta), tipos de dependentes (bebês, crianças em fase pré-escolar, escolares e parentes idosos e enfermos), tipo de papel (papel único e múltiplos papéis) e posição hierárquica no trabalho (gerentes e subordinados).

REFERÊNCIAS

BYSTRONSKI, B., LASSANCE, M. C. P.; SEIBACH, V. S. M. Mulher e trabalho: a integração possível entre o público e o privado. **Psicologia: reflexão e crítica**. Porto Alegre, v. 4, n. 1/2, p.32-42, 1989.

DINIZ, G. Homens e mulheres frente a interação casamento trabalho: aspectos da realidade brasileira. In: CARNEIRO, T. F. **Casal e família : entre a tradição e a transformação**. Rio de Janeiro: NAU, 1999. p. 31-54.

DINIZ, G. **Família, gênero e desenvolvimento**. In: REUNIÃO ANUAL DE PSICOLOGIA DA SOCIEDADE BRASILEIRA DE PSICOLOGIA, 26. Ribeirão Preto, out. 1996

FRONE, M.R.; RUSSEL, M., ; COOPER, M.L. Antecedents and outcomes of work-family conflict: Testing a model of the work-family interface. **Journal of Applied Psychology**, v. 77, p.65-78, 1992.

GOTTLIEB, B.H.; KELLOWAY, E.K.; BARHAM, E.J. **Flexible work arrangements: Managing the work family boundary**. Inglaterra: John Wiley & Sons: Sussex, 1992.

MALUF, M.; MOTT, M.L. Recônditos do mundo feminino. In: NOVAIS, F.A.; SEVCENKO, N. (Org.). **História da vida privada no Brasil, 3**. São Paulo: Companhia das Letras, 1998.

SANJUTÁ, G.; BARHAM, E. J. **Estratégias para minimizar os conflitos entre trabalho e família**. São Carlos: UFSCAR, 2002. Monografia (Trabalho de Conclusão de Curso). Departamento de Psicologia. Universidade Federal de São Carlos.

STONE, L. **Dimensions of job-family tension**. Ottawa, ON: Statistics Canada. Catalogue Number 89-540E., 1994.

RAMOS, I. M. **A mulher no mercado de trabalho brasileiro**. Brasília: Ministério do Trabalho e da Administração, 1992. 21p. (Mimeografado).

ZEDECK, S.; MOSIER, K.L. Work in the family and employing organization. **American Psychologist**. p.240-251, 1990.