

COVID-19: seus impactos nas relações trabalho-família

Lara Barros Martins

Carolina Villa Nova Aguiar

Antônio Virgílio Bittencourt Bastos

Contextualização

Do conflito à conciliação. Da conciliação à convivência. Convivem, durante a quarentena, trabalho e família: em um contato diário, no aqui e agora. Hoje, eles não apenas coexistem, mas concorrem o mesmo espaço ao mesmo tempo: a casa.

Uma expressiva parcela de trabalhadores está realizando suas atividades remotamente, de maneira compulsória, devido às circunstâncias atuais, para conter os impactos da pandemia do novo coronavírus. Talvez, nunca antes, a fronteira entre o trabalho e a vida familiar foi tão tênue, falha, praticamente inexistente.

As demandas se sobrepõem ou se alternam numa rotina diferente, sem precedentes, em que se intercalam as atividades laborais e as tarefas domésticas. As pessoas se veem obrigadas a atender as necessidades do trabalho e daqueles entes próximos que requerem mais atenção, como as crianças e os adolescentes que estão dispensados das escolas e os idosos que demandam mais cuidados, quase que simultaneamente. Lidar com a questão: “já que você está em casa...” pode trazer um alto custo emocional e ser bastante desgastante.

Nesse momento, em que os indivíduos dividem e compartilham os afazeres, e se (re)conectam com as pessoas ao redor – família e colegas de trabalho – novos contratos e limites deverão ser estabelecidos para que essa convivência seja o mais harmoniosa possível e que preserve os vínculos (familiares) e os resultados (individuais e organizacionais).

Diante desse contexto em que o privado e o público estão mais próximos, o trabalho, a família, o ócio e o lazer são praticados no mesmo local e disputam por espaço, os desafios abundam. Porém, algumas propostas podem ser aplicadas visando minimizar prejuízos ao desempenho e ao bem-estar desses trabalhadores e de seus familiares.

Embora nos detenhamos, neste texto, na situação em que o trabalho passou a ser realizado em casa, é importante salientar que a pandemia da COVID-19 também impacta, e de forma bastante forte, as relações entre trabalho e família entre os milhões de trabalhadores que continuam em seus postos de trabalho, quer por serem serviços essenciais (como os profissionais de saúde), quer por não contarem com o apoio de políticas públicas que reconheçam a importância do isolamento social como estratégia de prevenção do avanço da pandemia. O medo do contágio potencial e a ansiedade dele decorrente, certamente são elementos que devem afetar o seu desempenho e suas relações no trabalho assim como a sua convivência com a família.

Teletrabalho e relações familiares: o que nos dizem as pesquisas?

Os domínios trabalho e família são interdependentes e se afetam mutuamente, trazendo interferências nos diferentes papéis desempenhados pelas pessoas (Eby et al., 2010; Edwards & Rothbard, 2000). A busca de equilíbrio entre essas esferas trata-se de uma tarefa complexa, pois suas demandas nem sempre são facilmente conciliáveis. Porém, dessa interação também podem resultar efeitos positivos de um sobre o outro (Barnett & Hyde, 2001).

No trabalho remoto, estabelecer a fronteira entre o trabalho e a vida familiar e a tentativa de equilibrá-los tem sido uma preocupação (Costa, 2007), pois ora a conciliação trabalho-família é indicada pelos teletrabalhadores como uma vantagem, ora como uma desvantagem associada à modalidade. Os estudos apontam uma ambiguidade referente à relação estabelecida com a família e os benefícios atribuídos ao trabalho desenvolvido em ambiente doméstico: por um lado, trabalhar em casa os aproxima e torna possível o manejo e a gestão das responsabilidades profissionais simultaneamente às necessidades pessoais e familiares (Kanellopoulos, 2011; Raghuram & Wiesenfeld, 2004), aumentando a capacidade de conciliação trabalho-família (Barros & Silva, 2010; Gaspar et al., 2014; Pereira Junior & Caetano, 2009); por outro, faz com que os limites entre os horários de trabalho ou lazer e as interrupções dos familiares sejam potenciais fontes de conflito (Aderaldo et al., 2017). Além das já conhecidas fontes de conflito inerentes ao teletrabalho, o contexto atual traz algumas novas condições, como, por exemplo, o fato de todos os membros da família (incluindo crianças e adolescentes) estarem em casa todos os dias e o dia todo, além do próprio clima de instabilidade e vulnerabilidade financeira e emocional que tem acometido uma importante parcela dos trabalhadores.

A expectativa de equilíbrio na conciliação entre as demandas do trabalho e da família aparece como um dos motivos que levam trabalhadores a escolherem voluntariamente o formato no setor público (Abbad et al., 2019). Há evidências também de que a alta intensidade do teletrabalho pode potencializar os conflitos trabalho-família (Gajendran & Harrison, 2007). Em decorrência da realização das tarefas na residência, pode haver uma confusão entre aqueles que vivem juntos, depositando uma expectativa no teletrabalhador para que assuma mais responsabilidades quanto às demandas domésticas, desrespeitando esse limiar existente (Allen et al., 2015).

Se no teletrabalho planejado, que acontecia anteriormente às imposições sanitárias e medidas de profilaxia a COVID-19, a questão da conciliação trabalho-família já era percebida e relatada pelos teletrabalhadores de maneira paradoxal, sendo ao mesmo tempo desejada e complicada (Nohara et al., 2010; Rafalski & Andrade, 2015), o teletrabalho compulsório exigirá mais do novo teletrabalhador. Este, possivelmente, não foi treinado para trabalhar remotamente, não domina todas as tecnologias e ferramentas requeridas para a entrega de resultados a distância, desempenha tarefas incompatíveis ao formato (seja pela natureza do trabalho ou suas características) e, ainda, na maioria das vezes, não conta com políticas organizacionais de apoio à essa conciliação.

Demandas familiares e do trabalho: desafios para a sua conciliação para trabalhadores e gestores

Como o teletrabalhador assume um papel importante em compatibilizar demandas pessoais e profissionais, e existe uma inevitável aproximação física da família, acompanhada de interrupções decorrentes da dificuldade de compreensão dos familiares acerca da configuração dessa modalidade abruptamente adotada, algumas orientações podem ser úteis para capacitá-los a gerir e a conciliar a interface trabalho-família.

Antes, contudo, dois alertas são necessários: primeiro, não devemos atribuir exclusivamente ao trabalhador a responsabilidade pela eficiência na conciliação das demandas do trabalho e da família. É fundamental, nesse momento, convocar também os gestores para pensar e agir junto, já que, ao menos em parte, o sucesso do teletrabalho compulsório dependerá da maneira como tais agentes organizacionais conduzirão o processo; segundo, as alternativas apresentadas não devem ser encaradas como soluções mágicas e universais. Portanto, antes de propor e implementar qualquer tipo de ação, é necessário levar em consideração as características da organização, a natureza do trabalho realizado e, principalmente, as necessidades específicas apontadas pelos novos teletrabalhadores.

Clark (2000) nos apresenta um modelo teórico – por ele denominado de teoria da fronteira – voltado para explicar as relações estabelecidas entre os domínios ocupacional e familiar. Nesse modelo, os trabalhadores são vistos como “cruzadores de fronteiras” entre essas duas esferas que são, ao mesmo tempo, tão distintas e tão próximas. O modelo inclui, também, algumas ferramentas organizacionais e individuais que apresentam potencial de ajudar na busca do equilíbrio entre o trabalho e a família. Entre as estratégias individuais apontadas pelo autor, destacam-se a **participação ativa** em ambos os domínios (ou seja, tornar os papéis ocupacional e familiar como partes importantes da identidade do indivíduo) e a **comunicação**, que envolve compartilhar os acontecimentos e desafios de um domínio com os membros do outro domínio (o que provavelmente levará à obtenção de maior suporte e compreensão). Outra estratégia individual que tem sido apontada na literatura como facilitadora da conciliação trabalho-família é o **coping**, que se refere à adoção de estratégias cognitivas (como planejamento da rotina), emocionais (como tentar manter uma atitude positiva) e comportamentais (como buscar ativamente ajuda quando necessário) diante das dificuldades enfrentadas (Mendonça & Matos, 2015).

No que diz respeito às ferramentas e políticas organizacionais, Clark (2000) alerta para o fato de que o seu desenvolvimento passa necessariamente pela criação e pelo fortalecimento de uma cultura organizacional que seja receptiva às questões familiares de seus colaboradores. Caso contrário, as ações serão planejadas visando exclusivamente os interesses organizacionais, gerando frustrações futuras. Ainda sobre as políticas organizacionais, é importante salientar a necessidade de acompanhar os seus efeitos a médio e longo prazos e modificá-las a partir dos resultados obtidos. A flexibilidade de horário, por exemplo, embora seja uma política, à primeira vista, bastante almejada e valorizada pelos trabalhadores, nem sempre contribui para minimizar o conflito trabalho-família. Ao contrário, muitas vezes pode estimular que o

profissional se ocupe de tarefas laborais em horários atípicos (noites, finais de semana etc.), potencializando os efeitos negativos para a relação entre trabalho e família (Oliveira et al., 2013). Para minimizar esse efeito negativo, algumas organizações têm promovido cursos e treinamentos que visam instrumentalizar os seus colaboradores para gerir melhor o seu próprio tempo, além de desenvolver estratégias de enfrentamento que ajudem a lidar com os conflitos entre o trabalho e a família (Goulart-Junior et al., 2013).

Desfecho e alguns encaminhamentos

Trabalho e família se configuram em domínios centrais na vida da maior parcela da população brasileira e sempre competiram por tempo, dedicação e atenção dos trabalhadores, especialmente das trabalhadoras. Essa competição muitas vezes resulta, mesmo em situações normais, em conflitos com elevada carga para as pessoas envolvidas. A partir do momento em que esses domínios passam, compulsoriamente, a ter que dividir o mesmo espaço e tempo, é preciso cuidar para que tais conflitos não se potencializem, o que ampliaria custos (de diversas naturezas) a todos os envolvidos: indivíduo, família e organizações. Sabe-se, também, que essa relação se torna bem mais complexa quando se consideram os diferentes arranjos familiares (por exemplo, ter filhos pequenos, ter idosos a cuidar, ter suporte da família extensa, ter recursos para contar com apoio para os serviços de casa) e as diferenças no suporte oferecido pelas organizações para tal mudança.

Muitos estudos já evidenciaram os importantes benefícios decorrentes de uma boa interrelação estabelecida entre os domínios ocupacional e familiar. Entre eles, encontram-se: melhora do bem-estar físico e subjetivo e da qualidade do sono, redução do estresse e da exaustão emocional (Jaga et al., 2013; Poelmans et al., 2006; Steenbergen et al., 2007), aumento da qualidade da relação marital e da satisfação com a família (Carlson et al., 2006; Hanson et al., 2006) e, ainda, aumento de comportamentos positivos para a organização, como comprometimento organizacional e satisfação com o trabalho (Aryee et al., 2005; McNall et al., 2010). Portanto, engajar-se na conciliação trabalho-família se torna um pilar essencial para que passemos de forma menos turbulenta pelos novos desafios impostos pela pandemia da COVID-19.

Inquestionavelmente, o contexto de trabalho decorrente da pandemia impôs desafios para os quais as pessoas não tinham ou tinham pouco preparo para enfrentar. Situações de crise como a que vivemos no presente são também oportunidades de aprendizagens e crescimento, não apenas na dimensão profissional. Sempre que enfrentamos uma situação de crise, somos convocados a reagir e a criar soluções criativas, o que gera novos conhecimentos e importantes aprendizados. Acredita-se, portanto, que os rearranjos exigidos pela pandemia possam e devam ser encarados como uma oportunidade singular para que trabalhadores desenvolvam competências individuais para um melhor equilíbrio no atendimento das demandas ocupacionais e familiares, buscando preservar seu bem-estar psicológico tão fundamental para lidar com as tensões adicionais de um mundo que vive uma ocasião de tanto sofrimento. Por outro lado, é fundamental que gestores de recursos humanos repensem práticas e ações organizacionais voltadas para a busca do equilíbrio entre essas duas importantes esferas

da vida, ampliando a sua sensibilidade para as demandas emocionais que o momento atual coloca a todas as pessoas.

Por fim, é importante reconhecer que o contexto da pandemia introduz demandas cognitivas e emocionais excepcionais; demandas de acompanhar informações sobre o que está acontecendo no mundo e no país; demandas de lidar com sobrecargas emocionais próprias ou de pessoas que são próximas; demandas para lidar com o sentimento de perda e com o sofrimento de milhares de pessoas mundo afora. Assim, não se pode esperar de si próprio o mesmo nível de desempenho no trabalho que apresentava antes. Há que se ter em mente que é compreensível uma queda na produtividade e isto não pode ser fonte para autopunição ou de cobranças por parte dos empregadores. Por outro lado, a atividade de trabalho pode, também, se constituir em uma importante âncora para que as pessoas não sejam tomadas pela carga emocional que cerca a conjuntura que vivemos, com consequências nocivas para si e para os entes familiares com os quais convive.

Certamente, quando tudo isso terminar, restarão as lições aprendidas, que poderão ser mantidas e/ou adaptadas para o novo contexto “normal” de trabalho.

Lara Barros Martins

Doutora em Psicologia pela Universidade de São Paulo (USP) e Universidad de Sevilla (US). Mestrado e Graduação em Psicologia pela Universidade de São Paulo (USP). Estágio pós-doutoral no Departamento de Psicología Social, Facultad de Psicología da Universidad de Sevilla (US). Docente do curso de Psicologia e dos Programas de Pós-Graduação (Stricto Sensu) em Psicologia e Administração da IMED

Carolina Villa Nova Aguiar

Doutora em Psicologia pela Universidade Federal da Bahia (UFBA). Mestrado e graduação em Psicologia pela Universidade Federal da Bahia (UFBA) e graduação em Administração de Empresas pela Faculdade Ruy Barbosa (Devry). Professora Adjunta da Escola Bahiana de Medicina e Saúde Pública (EBMSP) nos cursos de Psicologia e no Mestrado em Tecnologias em Saúde

Antônio Virgílio Bittencourt Bastos

Doutor em Psicologia pela Universidade de Brasília (UnB). Mestrado em Educação pela Universidade Federal da Bahia e Graduação em Psicologia pela Universidade Federal da Bahia (UFBA). Atualmente é professor aposentado pelo Instituto de Psicologia da Universidade Federal da Bahia (UFBA)

Referências

1. Abbad, G. S., Legentil, J., Damascena, M., Miranda, L., Feital, C., & Neiva, E. R. (2019). Percepções de teletrabalhadores e trabalhadores presenciais sobre desenho do trabalho. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 19(4), 772-780. <http://dx.doi.org/10.17652/rpot/2019.4.17501>
2. Aderaldo, I. L., Aderaldo, C. V. L., & Lima, A. C. (2017). Critical aspects of telework in a multinational company. *Ebape. BR*, 15, 511-533. <https://doi.org/10.1590/1679-395160287>
3. Allen, T. D., Golden, T. D., & Shockley, K. M. (2015). How effective is telecommuting?
4. Assessing the status of our scientific findings. *Psychological Science in the Public Interest*, 16(2), 40-68. <https://doi.org/10.1177/1529100615593273>
5. Aryee, S., Srinivas, E. S., & Tan, H. H. (2005). Rhythms of life: Antecedents and outcomes of work-family balance in employed parents. *Journal of Applied Psychology*, 90(1), 132-146.
6. Barnett, R. C., & Hyde, J. S. (2001). Women, men, work, and family: An expansionist theory. *American Psychologist*, 56(10), 781-796. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.56.10.781>
7. Barros, A. M., & Silva, J. R. G. (2010). Percepções dos indivíduos sobre as consequências do teletrabalho na configuração home-office: Estudo de caso na Shell Brasil. *Cadernos Ebape. BR*, 8(1), 72-91. <https://doi.org/10.1590/S1679-39512010000100006>
8. Carlson, D. S., Kacmar, K. M., Wayne, J. H., & Grzywacz, J. G. (2006). Measuring the positive side of the work-family interface: Development and validation of a work-family enrichment scale. *Journal of Vocational Behavior*, 68(1), 131-164. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jvb.2005.02.002>
9. Clark, S. C. (2000). Work/family border theory: A new theory of work/family balance. *Human Relations*, 53(6), 747-770. <http://dx.doi.org/10.1177/0018726700536001>
10. Costa, I. de S. A. da. (2007). Teletrabalho: Subjugação e construção de subjetividades.
11. *Revista de Administração Pública*, 41(1), 105-124. <https://doi.org/10.1590/S0034-76122007000100007>
12. Eby, L. T., Maher, C. P., & Butts, M. M. (2010). The intersection of work and family life: the role of affect. *Annual Review of Psychology*, 61(1), 599-622. <http://dx.doi.org/10.1146/annurev.psych.093008.100422>
13. Edwards, J. R., & Rothbard, N. P. (2000). Mechanisms linking work and family: Clarifying the relationship between work and family constructs. *The Academy of Management Review*, 25(1), 178-199. <http://dx.doi.org/10.2307/259269>

14. Gajendran, R. S., & Harrison, D. A. (2007). The good, the bad, and the unknown about telecommuting: Meta-analysis of psychological mediators and individual consequences. *Journal of Applied Psychology*, 92(6), 1524-1541. <http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.92.6.1524>
15. Gaspar, M. A., Bellini, C. G. P., Donaire, D., Santos, S. A. dos, & Mello, Á. A. A. (2014).
16. Teletrabalho no desenvolvimento de sistemas: Um estudo sobre o perfil dos teletrabalhadores do conhecimento. *Revista Ciências Administrativas*, 17(3), 1029-1052. <http://ojs.unifor.br/index.php/rca/article/view/3301>
17. Goulart-Junior, 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.
18. Rafalski, J. C., & Andrade, A. L. (2015). Home-office: Aspectos exploratórios do trabalho a partir de casa. *Temas Em Psicologia*, 23(2), 431-441. <https://doi.org/10.9788/TP2015.2-14>
19. Raghuram, S., & Wiesenfeld, B. (2004), Work-nonwork conflict and job stress among virtual workers. *Human Resources Management*, 43(2-3), 259-277. <http://dx.doi.org/10.1002/hrm.20019>
20. Hanson, G. C., Hammer, L. B., & Colton, C. L. (2006). Development and validation of a multidimensional scale of perceived work-family positive spillover. *Journal of Occupational Health Psychology*, 11(3), 249-265. <http://dx.doi.org/10.1037/1076-8998.11.3.249>
21. Jaga, A., Bagraim, J., & Williams, Z. (2013). Contextual and dispositional coping resources as predictors of work-family conflict and enrichment: Which of these resources or their combinations are the most beneficial? *Journal of Family and Economic Issues*, 34(2), 87-104.
22. Kanellopoulos, D. N. (2011). How can teleworking be pro-poor? *Journal of Enterprise Information Management*, 24(1), 8-29. <http://dx.doi.org/10.1108/17410391111097401>
23. McNall, L. A., Masuda, A. D., & Nicklin, J. M. (2010). Flexible work arrangements and job satisfaction/turnover intentions: The mediating role of work-family enrichment. *Journal of Psychology: Interdisciplinary & Applied*, 144(1), 61-81. <http://dx.doi.org/10.1080/00223980903356073>
24. Mendonça, M., & Matos, P. M. (2015). Conciliação família-trabalho vivida a dois: Um estudo qualitativo com casais com filhos pequenos. *Análise Psicológica*, 3, 317-334.
25. Nohara, J. J., Acevedo, C. R., Ribeiro, A. F., & Silva, M. M. (2010). O teletrabalho na percepção dos teletrabalhadores. *Revista de Administração e Inovação*, 7(2), 150-170.

26. 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 - RAC*, 17(4), 418-437. <http://dx.doi.org/10.1590/S1415-65552013000400003>
27. Pereira Junior, E., & Caetano, M. E. S. (2009). Implicações do teletrabalho: Um estudo sobre a percepção dos trabalhadores de uma região metropolitana. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 9(2), 22-31.
28. Poelmans, S., Stepanova, O., & Masuda, A. (2006). Positive spillover between personal and professional life: Definitions, antecedents, consequences and strategies. In Pitt-Catsouphes, M., Kossek, E. E., & Sweet, S. (Orgs), *The work and family handbook: Multi-disciplinary perspectives, methods, and approaches*. Lawrence Erlbaum Associates.
29. Steenbergen, E. F., Ellemers, N., & Mooijaart, A. (2007). How work and family can facilitate each other: Distinct types of work-family facilitation and outcomes for women and men. *Journal of Occupational Health Psychology*, 12(3), 279-300. <http://dx.doi.org/10.1037/1076-8998.12.3.279>