



**Em busca do equilíbrio: o debate atual sobre o conflito trabalho-família nos periódicos científicos brasileiros**  
**Seeking balance: work-family conflict on Brazilian academic periodics**

Ana Carolina Martini Braz de Mello e Souza<sup>1</sup>

Renata Guimarães Quelha de Sá<sup>2</sup>

Ana Heloísa Da Costa Lemos<sup>3</sup>

**Resumo**

O presente trabalho buscou realizar uma investigação da produção científica brasileira recente na área de Administração sobre os temas conflito trabalho-família e equilíbrio trabalho-família, realizando, inicialmente, um estudo bibliométrico em periódicos científicos com classificação QUALIS/Capes (quadriênio 2013-2016) A2, B1, B2 e B3 no período de 2006 a 2017, no site SPELL® (*Scientific Periodicals Electronic Library*) para posterior análise e caracterização do estado da arte sobre o tema, no Brasil. A análise dos artigos selecionados levou à identificação das principais temáticas abordadas cujas reflexões são centradas, fundamentalmente, em torno de cinco grandes temas: questões de gênero; impactos da tecnologia no conflito; desafios enfrentados pelos gestores na busca pelo equilíbrio entre as esferas pessoal e profissional; aspectos gerenciais relacionados ao conflito trabalho-família; conflito e estudos críticos de gestão. Acredita-se que tais achados contribuam para o desenvolvimento de novas pesquisas sobre o tema, uma vez que uma melhor compreensão das principais questões discutidas possibilita a identificação das abordagens que ainda não foram investigadas e que contribuiriam para a ampliação do debate sobre o tema, bem como para o alcance de soluções para os problemas enfrentados pelos profissionais na atualidade, em sua tentativa de equilibrar vida pessoal e profissional.

**Palavras-chave:** Conflito trabalho-família. Equilíbrio trabalho-família.

**Abstract**

This paper analyzes recent Brazilian scientific production on work-family conflict and work-family balance themes through a bibliometric study carried out on the SPELL® website (*Scientific Periodicals Electronic Library*). Seeking further analysis and characterization of

<sup>1</sup> Doutoranda em Administração de Empresas na PUC-RJ.

<sup>2</sup> Doutoranda em Administração de Empresas na PUC-RJ e Professora da Universidade Estácio de Sá.

<sup>3</sup> Doutora em Sociologia pelo Instituto Universitário de Pesquisas do Rio de Janeiro e Professora dos cursos de Mestrado e Doutorado em Administração da PUC-Rio.

the state of the art on the subject in Brazil the research focused on QUALIS/Capes A2, B1, B2 and B3 periodics (from 2006 to 2017), which led to the identification of the main themes addressed so far. Gender issues, impacts of technology on conflict, challenges faced by managers seeking to balance personal and professional lives, managerial aspects related to the work-family conflict, and conflict and critical management studies were the five main theme groups identified. Findings help achieve a broader and deeper understanding of the main issues related to the topic, contribute to the process of identifying new research avenues, considering the use of different research approaches that have yet to be carried out or not investigated in previous academic work, adding to the debate and pursuit of solutions to the problems faced by professionals today in their attempt to balance personal and professional life.

**Keywords:** Work-life conflict. Work-life balance.

### Introdução

Nas últimas décadas vem crescendo o interesse pelo debate acerca do tema conflito trabalho-família no Brasil e no exterior. No cenário internacional, o tema tem sido alvo de pesquisas desde a década de 70 e é interessante observar como a evolução da sua abordagem está intrinsecamente ligada à evolução da sociedade e às transformações do mercado de trabalho, sendo possível relacionar o foco das pesquisas com a configuração da sociedade de uma determinada época.

Em 1964 são publicados trabalhos pioneiros como o livro de Robert Kahn, “*Organizational Stress*” (Kahn, Wolfe, Quinn, Snoek & Rosenthal, 1964), que aborda os conflitos e *stress* causados pela vida moderna, bem como o trabalho de Peter Michael Blau, “*Exchange and Power in Social Life*”, que trata da reciprocidade como elemento-chave nas relações. Este sugere que atitudes proporcionalmente mais positivas em relação à organização, por parte dos empregados, bem como sua maior participação e iniciativa aparecem como consequências do fato destes se sentirem apoiados, recebendo suporte da organização em relação às questões relativas à sua satisfação pessoal, bem-estar e necessidades não relacionadas ao trabalho (Blau, 1964).

Na década de 70, com a entrada maciça das mulheres no mercado de trabalho, começam a surgir trabalhos que abordam os conflitos vivenciados por estas profissionais (Hall, 1972), bem como os conflitos de papéis vivenciados por casais em que ambos trabalham fora (Herman & Gyllstrom, 1977; Holahan & Gilbert, 1979). A crescente presença feminina no mundo do trabalho está fortemente associada ao aumento do conflito trabalho-família e do interesse acadêmico pelo tema. Datam também, deste período, reflexões acerca do

fato de que tanto o trabalho é capaz de afetar a vida pessoal, quanto o inverso (House& Rizzo, 1972; Kanter, 1977a, 1977b).

Com o passar do tempo, conceitos distintos foram sendo elaborados na tentativa de aprofundar o entendimento sobre o tema. Estudos como os de Greenhaus, Parasuraman e Frone começam a ganhar destaque nas pesquisas acerca do conflito trabalho-família, abordando questões de gênero, busca pelo equilíbrio, compreensão das diversas variáveis envolvidas nas causas dos conflitos etc. (Greenhaus & Beutell, 1985; Greenhaus, Collins, Singh & Parasuraman, 1997; Greenhaus & Parasuraman, 1999; Greenhaus, Parasuraman, Granrose, Rabinowitz & Beutell, 1989; Parasuraman, Purohit, Godshalk & Beutell, 1996; Frone, Russell & Cooper, 1992; Frone, Yardley & Markel, 1997).

No Brasil, as pesquisas começaram a ganhar destaque apenas na última década, demonstrando a incipiência do debate sobre o tema na produção científica nacional. Cabe destacar que a discussão sobre o conflito trabalho-família aparece na literatura nacional associada ao debate sobre o equilíbrio trabalho-família (em inglês, *work-life balance*). Os dois temas estão diretamente imbricados: a preocupação crescente com o equilíbrio trabalho-família motiva os estudos que buscam mapear e amenizar o conflito. Dessa forma, a pesquisa de artigos sobre um tema fatalmente leva ao encontro de trabalhos sobre o outro, logo, na presente revisão, foi necessário considerar as duas expressões na pesquisa da produção nacional sobre a temática.

No que diz respeito à produção científica internacional sobre o tema, outros termos também figuram nas pesquisas, tais como: *work-family conflict*, *work-family enrichment*, *work-life harmony*, *work-family culture*, *work-family border theory*. O construto *work-life balance*, por exemplo, é definido por Kalliath e Brough (2008, p.326) como sendo “a percepção do indivíduo de que as atividades laborais e não-laborais são compatíveis entre si e que promovem crescimento de ambas as esferas de acordo com suas prioridades de vida no momento”. Esta definição considera que há uma alternância entre as prioridades da esfera pessoal ou profissional durante a vida do indivíduo, ou seja, pessoas podem optar por dedicar mais tempo ao trabalho durante um certo período de sua vida, buscando ascensão profissional, por exemplo, e, em outros, se dedicar mais aos assuntos pessoais. Ademais, a definição suscita, algumas reflexões acerca dos desafios enfrentados pelos indivíduos na atualidade que, na busca pelo equilíbrio entre as esferas pessoal e profissional, vivenciam conflitos que lhes exigem uma dose de esforço consciente no intuito de gerenciá-los.

Apesar da existência de diferentes conceitos para referenciar o debate sobre a conciliação (ou não) das esferas familiar e profissional, o levantamento inicial da produção

nacional sobre o tema revelou que, na área de Administração no Brasil, o conflito trabalho-família é o tema que tem merecido maior atenção dos pesquisadores, razão pela qual o presente artigo elegeu este termo como central na pesquisa e análise empreendidas.

O interesse no tema e a constatação da sua atualidade motivou a realização do presente trabalho que teve como objetivo caracterizar a produção científica nacional, que aborda as temáticas equilíbrio e conflito trabalho-família, através de uma abordagem qualitativa, a fim de identificar os principais temas que orientam este debate. Pretendeu-se, assim, contribuir para uma melhor compreensão do fenômeno e identificação dos possíveis caminhos que a pesquisa nessa área pode vir a tomar.

Para alcançar este objetivo realizou-se, inicialmente, uma pesquisa bibliométrica que mapeou a produção científica brasileira nos periódicos acadêmicos da área de Administração sobre os temas “*work-life balance*”, “conflito trabalho-família”, “equilíbrio trabalho-família”. A pesquisa compreendeu o período de 2006 a 2017 e foi realizada no site SPELL® (*Scientific Periodicals Electronic Library*). Após esse levantamento foi feita a análise dos artigos identificados com vistas a mapear as temáticas mais relevantes na produção científica nacional.

Para apresentar os resultados desse trabalho, o presente artigo está estruturado em cinco seções, incluindo esta introdução. A seção seguinte apresenta breve conceituação do tema em foco. A terceira seção explica, brevemente, a metodologia utilizada para a pesquisa bibliométrica e, a quarta, discute os principais achados da pesquisa. A última parte apresenta as conclusões.

### **Conflito trabalho-família: uma breve conceituação**

Na literatura nacional, o tema é abordado sob diferentes nomenclaturas, não havendo consenso acerca da expressão que melhor designe o fenômeno do conflito pessoal enfrentado pelos indivíduos no que diz respeito à busca pelo equilíbrio trabalho-família. Cabe ressaltar que, dada a diversidade de traduções propostas na produção nacional sobre o tema, para fins da presente pesquisa, optou-se pela expressão conflito trabalho-família para designar o fenômeno, uma vez que a expressão parece cobrir um espectro maior das temáticas abordadas nos artigos objeto de análise.

Nesse sentido, uma reflexão inicial se impõe: ainda que um dos termos usualmente adotados para os estudos sobre o assunto seja “*work-life balance*” ou equilíbrio trabalho-família, os artigos pesquisados mostraram um significativo direcionamento para as consequências e conflitos gerados pela falta deste equilíbrio. Seja relacionando as questões de

gênero ou propondo ferramentas e iniciativas que auxiliem os trabalhadores e as empresas na solução dos problemas causados pelo conflito, somente um dos artigos – dentre os 19 selecionados - adota outra abordagem, ao enfatizar o potencial enriquecimento das esferas pessoal e profissional como resultado da interação entre as mesmas.

Segundo Greenhaus e Beutell (1985), o conflito trabalho família se refere à experiência de vivenciar um conflito entre as esferas pessoal e profissional, podendo ocorrer quando: (i) o tempo exigido por um dos papéis torna difícil para o indivíduo atender as demandas da outra esfera, (ii) a tensão gerada pelo cumprimento dos deveres de um dos papéis afeta as relações do indivíduo com pessoas de outras esferas da sua vida e, por fim, (iii) comportamentos exigidos para o desempenho de um papel são incompatíveis com as exigências do outro domínio. Estudos teóricos avançaram o tema sugerindo que o conflito deve ser analisado e considerado em ambas direções (Froneet *al.*, 1992; Greenhaus & Beutell, 1985; Gutek, Searle & Klepa, 1991).

Acerca destes três tipos de conflito, Guteket *al.*(1991) concluem que todos seriam bidirecionais, identificando-se, portanto, seis dimensões a partir desta constatação (conflito trabalho-família ou *work-to-family conflict*; interferências do trabalho na família ou WIF – *work interference with family*; conflito família-trabalho ou *family-to-work conflict*; e interferência da família no trabalho ou FIW – *family interference with work*).

Entre os trabalhadores contemporâneos, a busca pelo equilíbrio entre a dedicação ao trabalho e à vida pessoal é uma constante. O alcance da satisfação é dotado de uma carga de subjetividade elevada, uma vez que dependerá da conquista do equilíbrio que cada indivíduo entende como razoável entre o tempo dedicado a cada uma destas esferas. O equilíbrio é alcançado a partir do momento em que o indivíduo compreende ter conquistado uma proporção que considera adequada para o tempo dedicado ao trabalho e à vida pessoal, sem que isso lhe traga conflitos de ordem pessoal (interna) ou de ordem relacional (Lima & Jesus, 2011; Maia, Alloufa & Araujo, 2015; Oliveira, Cavazotte & Paciello, 2013).

O equilíbrio trabalho-família está relacionado à busca por uma satisfação de vida, incluindo as esferas conjugal e familiar (Kinnunen & Mauno, 1998). Entretanto, alguns desafios se apresentam na busca pelo equilíbrio, muitas vezes potencializados por circunstâncias e contextos específicos. Por exemplo, em sociedades predominantemente patriarcais, onde a mulher convive com preconceitos e estereótipos sociais de inferiorização e submissão, a busca pelo equilíbrio torna-se mais difícil para as trabalhadoras (Lindo, Cardoso, Rodrigues & Wetzel, 2007; Neto, Tanure & Andrade, 2010; Salvagni & Canabarro, 2015; Strobino & Teixeira, 2014).

Um dos principais estudiosos do tema, Jeffrey Greenhaus, publicou, em parceria com outros pesquisadores, diversos trabalhos que contribuíram para delinear o campo de estudos sobre a temática em tela (Greenhaus & Beutell, 1985; Greenhaus, Collins, Singh & Parasuraman, 1997; Greenhaus & Parasuraman, 1999; Greenhaus, Parasuraman, Granrose, Rabinowitz & Beutell, 1989; Greenhaus, Collins & Shaw, 2003; Greenhaus & Powell, 2006). Em pesquisa realizada com 800 estudantes de MBA e de graduação de escolas de negócios de duas universidades americanas, Greenhaus e Friedman (2000) concluíram que é possível “ter tudo”, ou seja, conciliar uma carreira de sucesso com a satisfação na vida pessoal. Entretanto, os autores ponderam que, para as mulheres que trabalham, essa conciliação é mais difícil, pois a maternidade aparece como um fator negativo a ser administrado, enquanto que para os homens a paternidade pode ser um bônus, um fator positivo para a carreira, em virtude dos estereótipos de gênero predominantes na maioria das sociedades.

Os papéis sociais ainda não são distribuídos de forma igualitária, observando-se um acúmulo desigual de tarefas para a mulher, que acaba por ter um desafio muito maior para administrar ambas as esferas. Neste contexto, observa-se uma necessidade de se buscar um ambiente organizacional inclusivo, com políticas e práticas que minimizem o alto preço pago pelas profissionais que também são mães e esposas (Greenhaus & Friedman, 2000), além do desenvolvimento e implementação de políticas públicas de apoio à mulher para inserção no mercado de trabalho.

Estudos internacionais mais recentes buscam avaliar empiricamente, por exemplo, a relação entre políticas e práticas organizacionais voltadas para o equilíbrio trabalho-família e o resultado de performance, onde o conflito trabalho-família é tido como variável mediadora dessa relação (Beauregard & Henry, 2009).

Outros, como o de Dumas e Perry-Smith (2018), contribuem para a literatura existente na medida em que passam a abordar o impacto positivo da família no trabalho, levando em consideração outros mecanismos, além da transferência de efeitos ou habilidades, anteriormente estudados por Greenhaus e Powell (2006), por exemplo.

Braun e Peus (2018) oferecem sua contribuição no aprofundamento da compreensão acerca do impacto da liderança autêntica na interface trabalho e vida pessoal, atribuindo foco à importância do papel da liderança organizacional na busca por um equilíbrio mais satisfatório entre a vida profissional e a vida privada dos empregados.

Ainda na perspectiva de estudos acerca da contribuição organizacional para o equilíbrio trabalho-família, pesquisas sobre modelos e estruturas de trabalho flexíveis (*flexible work arrangements* – FWA, sigla em inglês) também já são identificados na literatura

acadêmica sobre o tema (Azar, Khan & VanEerde, 2018), sendo, por exemplo, analisado o comportamento de planejamento dos empregados com relação à utilização dos referidos FWA – ou seja, para se verificar se empregados que sabem se planejar bem se beneficiam de forma mais relevante do conjunto de ferramentas disponibilizadas para um trabalho flexível (FWA).

Assim, verifica-se que há tanto questões de natureza pessoal quanto contextual quando se discute os desafios enfrentados pelos indivíduos que perseguem uma carreira de sucesso, mas também desejam alcançar satisfação na esfera pessoal, formando uma família e dedicando-se à outras atividades que lhes tragam prazer e realização, ou seja, buscando o tão desejado equilíbrio vida-trabalho.

### Metodologia

O presente trabalho pesquisou e analisou a produção acadêmica brasileira sobre conflito trabalho-família, mapeando seus autores, eventuais tendências e limitações nos artigos publicados entre 2006 e 2017 no país. Para isso, foi escolhido o site SPELL® (*Scientific Periodicals Electronic Library*) como fonte de pesquisa, considerando sua relevância como biblioteca eletrônica com quase 50.000 trabalhos de pesquisadores da academia brasileira e volume de acessos - mais de 40 milhões - desde que foi implementado.

Foi delimitada a seleção de artigos publicados em periódicos de classificação QUALIS/Capes (quadriênio 2013-2016) A2, B1, B2 e B3, na área de avaliação “Administração Pública e de Empresas, Ciências Contábeis e Turismo”. Optou-se por adotar o critério de avaliação QUALIS/Capes vigente no período em que esta pesquisa foi realizada e não a avaliação do periódico no momento da publicação do artigo selecionado.

O levantamento foi realizado através da busca por artigos que apresentassem no título, resumo ou palavra-chave um dos termos a seguir: “conflito trabalho-família”, “conflito família-trabalho”, “equilíbrio trabalho-família”, “equilíbrio família-trabalho”, “conciliação vida trabalho”, “interação trabalho família”, “*work-life balance*”, “WLB”, “assujeitamento” ou “multiplicidade de papéis”. Cabe ressaltar que a pesquisa foi iniciada somente com os termos “conflito trabalho-família” e “conflito família-trabalho”, o que resultou em apenas 6 artigos dentro das condições definidas de período (2006 a 2017) e declassificação Qualis mínima B3.

Diante desse resultado, as pesquisas foram feitas com as demais palavras-chave mencionadas, na tentativa de ampliar os resultados e tornar a pesquisa exaustiva nos parâmetros estabelecidos. A inclusão dessas novas palavras-chave possibilitou a identificação de 42 artigos relacionados ao tema. No entanto, ainda que o leque de termos para pesquisa tenha sido ampliado, os resultados mostraram que os temas conflito/equilíbrio trabalho-

família ainda são pouco explorados no campo da Administração, no cenário acadêmico nacional. A Tabela 1 ilustra os resultados das buscas por diferentes palavras-chave realizadas no SPELL®.

Tabela 1

**Resumo da busca no site SPELL® por termo**

Termos	Palavra-chave	Resumo	Título	Total
Conflito trabalho-família	2	2	1	5
Conflito família-trabalho	0	1	0	1
Equilíbrio trabalho-família	2	3	0	5
Equilíbrio família-trabalho	0	1	0	1
Conciliação vida trabalho	0	5	0	5
Interação trabalho família	0	7	0	7
Work-life balance	4	6	2	12
WLB	0	0	0	0
Assujeitamento	0	2	3	5
Multiplicidade de papéis	0	1	0	1
				<b>42</b>

Fonte: Elaborado pelas autoras.

A partir dos resultados obtidos na busca foi feita a leitura dos 42 trabalhos, com vistas a identificar aqueles que tratavam os temas “conflito trabalho-família”, “equilíbrio trabalho-família de forma central e não apenas os mencionavam, de forma periférica. Como resultado dessa análise foram selecionados 19 artigos que efetivamente abordam o temas em questão (Tabela 2).

Tabela 2

**Relação dos artigos selecionados**

Periódico	Qualis	Ano	Título	Autores
Revista Brasileira de Gestão e Inovação	B3	2017	Percepções dos Colaboradores sobre as Medidas Organizacionais de Conciliação da Vida Profissional e Familiar	Claúdia <b>Andrade</b>
Brazilian Administration Review	A2	2017	The Influence of Organizational Reconciliation Policies and Culture on Workers Stress Perceptions	Rosa <b>Monteiro</b> // Marta <b>Pereira</b> // Fernanda <b>Daniel</b> // Alexandre Gomes da <b>Silva</b> // Fátima Regina Ney <b>Mattos</b>
Revista de Gestão	B1	2017	Antecedentes do Conflito Trabalho-Família: Diferenças entre a Percepção	Érica Custódia de <b>Oliveira</b> // Angela Christina <b>Lucas</b> //

			de Homens e Mulheres nas Melhores Empresas para Você Trabalhar	Tania <b>Casado</b>
RBTUR - Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo	A2	2016	Empreendedorismo feminino e os desafios enfrentados pelas empreendedoras para conciliar os conflitos trabalho e família: estudo de casos múltiplos em agências de viagens	Rivanda Meira <b>Teixeira</b> // Lea Cristina Silva <b>Bomfim</b>
GeSec - Revista de Gestão e Secretariado	B2	2015	Mulheres líderes: as desigualdades de gênero, carreira e família nas organizações de trabalho	Julice <b>Salvagni</b> // Janaina <b>Canabarro</b>
Revista de Administração da UFSM	B1	2015	Dos Principados Hereditários: os jovens executivos e as demandas da carreira	José Antônio Gontijo do <b>Couto</b> // Antonio Carvalho <b>Neto</b> // Ana Lúcia <b>Sant'Ana</b> // Pedro Paulo Barros <b>Gonçalves</b> // Fernanda <b>Versiani</b>
Cadernos EBAPE.BR (FGV)	A2	2015	Atraindo novos funcionários para empresas de alta performance: uma crítica às razões dos profissionais de recursos humanos	Filipe Augusto Silveira de <b>Souza</b> // Ana Heloísa da Costa <b>Lemos</b> // Flavia de Souza Costa Neves <b>Cavazotte</b> // Teresa Rachel Jesus <b>Malva</b>
Faces : Revista de Administração	B2	2015	Experiências sociais quando "amor está no ar": prazer e controle no ambiente de trabalho	Cintia Rodrigues de Oliveira <b>Medeiros</b> // Eduardo <b>Loebel</b> // Taisa Lopes <b>Cavalheiro</b>
GeSec - Revista de Gestão e Secretariado	B2	2015	Interação trabalho e família: o enriquecimento como implicação da acumulação de papéis	Kadma <b>Maia</b> // Jomaria Matta <b>Alloufa</b> // Richard Medeiros de <b>Araújo</b>
Revista Gestão & Tecnologia	B3	2015	Efeitos da Tecnologia Móvel sobre a Qualidade de Vida no Trabalho	Lucia Barbosa de <b>Oliveira</b> // Eduardo Guimarães da <b>Costa</b> // Eleonora Alves <b>Baptista</b> // Júlia Teresa <b>Rocha</b>
Revista de Administração (FEA-USP)	A2	2014	Empreendedorismo feminino e o conflito trabalho-família: estudo de multicase no setor de comércio de material de construção da cidade de Curitiba	Márcia Regina de Campos <b>Strobino</b> // Rivanda Meira <b>Teixeira</b>
RAM - Revista de Administração Mackenzie	B1	2014	Carreira e família na sociedade líquido-moderna	Andrea Poletto <b>Oltramari</b> // Carmem Lígia Iochins <b>Grisci</b>
Cadernos EBAPE.BR (FGV)	A2	2014	Carreira, família e a dialógica do assujeitamento: o discurso vigente em uma revista popular de negócios	Andrea Poletto <b>Oltramari</b> // Bibiana de Paula <b>Friderichs</b> // Denize <b>Grzybovski</b>
Organizações & Sociedade	A2	2014	Trabalhando melhor ou trabalhando mais? Um estudo sobre usuários de smartphones corporativos	Flávia de Souza Costa Neves <b>Cavazotte</b> // Ana Heloísa da Costa <b>Lemos</b> // Marcelo da

				<b>Silva Brollo</b>
RAC - Revista de Administração Contemporânea	A2	2013	Antecedentes e Consequências dos Conflitos entre Trabalho e Família	Lucia Barbosa de <b>Oliveira</b> // Flávia de Souza Costa Neves <b>Cavazotte</b> // Raul Ricardo <b>Paciello</b>
GeSec - Revista de Gestão e Secretariado	B2	2011	Administração do tempo: um estudo sobre a gestão eficaz do tempo como ferramenta para o aumento da produtividade e work life balance	Maria do Carmo Ferreira <b>Lima</b> // Simone Batista <b>Jesus</b>
RAC - Revista de Administração Contemporânea	A2	2010	Os Conflitos entre a Prática Gerencial e as Relações em Família: uma Abordagem Complexa e Multidimensional	Anielson Barbosa da <b>Silva</b> // Carlos Ricardo <b>Rossetto</b>
RAE- <i>eletrônica</i>	A2	2010	Executivas: carreira, maternidade, amores e preconceitos	Antonio Moreira de Carvalho <b>Neto</b> // Betania <b>Tanure</b> // Juliana <b>Andrade</b>
RAC e- Revista de Administração Contemporânea	A2	2007	Vida Pessoal e Vida Profissional: os Desafios de Equilíbrio para Mulheres Empreendedoras do Rio de Janeiro	Maíra Riscado <b>Lindo</b> //Patricia Mendonça <b>Cardoso</b> // Mônica Esteves <b>Rodrigues</b> //Ursula <b>Wetzel</b>

Fonte: Elaborado pelas autoras.

A relação dos periódicos, sua classificação Qualis e os anos das publicações dos 19 artigos selecionados são apresentados na Tabela 3. Pode-se observar que, apesar de reduzida, a produção nacional sobre o tema tem qualidade, pois 10 dos 19 artigos identificados estão em revista classificadas como Qualis A2 (53%) e apenas 2 artigos foram publicados em revistas classificadas como B3. Se considerarmos os estratos A2, B1 e B2, o percentual aumenta para 89%, o que indica a valorização do tema pelos acadêmicos brasileiros, ainda que de forma incipiente.

Percebe-se certa concentração em 3 periódicos (GeSec – Revista de Gestão e Secretariado, RAC – Revista de Administração Contemporânea (online e impressa) e Cadernos EBAPE.BR), que respondem por 42% das publicações sobre o tema. No Quadro 3 pode-se observar, também, uma concentração da produção nos anos de 2014 e 2015, retomada parcialmente em 2017 com a publicação de 3 artigos em periódicos com classificação Qualis/CAPES A2, B1 e B3.

Tabela 3  
Número de publicações por periódico por ano

Periódico	QUALIS	Anos das publicações	Total
GeSec - Revista de Gestão e Secretariado	B2	2011 ; 2015 ; 2015	3
RAC - Revista de Administração Contemporânea	A2	2007 ; 2010 ; 2013	3
Cadernos EBAPE.BR (FGV)	A2	2014 ; 2015	2
Revista de Administração (FEA-USP)	A2	2014	1
RBTUR - Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo	A2	2016	1
RAE-eletrônica	A2	2010	1
Organizações & Sociedade	A2	2014	1
BAR - Brazilian Administration Review	A2	2017	1
RAM - Revista de Administração Mackenzie	B1	2014	1
Revista de Gestão	B1	2017	1
Revista de Administração da UFSM	B1	2015	1
Faces : Revista de Administração	B2	2015	1
Revista Brasileira de Gestão e Inovação	B3	2017	1
Revista Gestão & Tecnologia	B3	2015	1
<b>Total</b>			<b>19</b>

Fonte: Elaborado pelas autoras.

A análise de distribuição dos artigos por ordem de autoria considerou apenas os nomes dos pesquisadores listados como 1º e 2º autores, por entender essa ordem como indicativa da hierarquia de contribuição para a elaboração do trabalho. Dados a partir do 3º não foram incluídos na análise, adotando-se, como premissa, que, pelo fato de não serem os autores e co-autores dos trabalhos, tais pesquisadores não estudavam o tema equilíbrio trabalho-família de forma central em suas linhas de pesquisa.

Com base nos resultados obtidos foi observada uma distribuição equilibrada na produção dos trabalhos, com autoria pulverizada entre pesquisadores. Nesse sentido, a maioria dos pesquisadores participou de apenas uma dentre as 19 publicações selecionadas na bibliometria, à exceção de cinco pesquisadoras, citadas a seguir em ordem alfabética: Ana Heloísa da Costa Lemos (PUC-Rio), Andrea Poletto Oltramari (UFRGS), Flávia de Souza Costa Neves Cavazotte (PUC-Rio), Lucia Barbosa de Oliveira (FGV/EBAPE) e Rivanda Meira Teixeira (UFPR), com autoria em dois artigos, cada. Essa constatação corrobora o entendimento de que a pesquisa sobre o tema, no Brasil, ainda é incipiente e não conta com pesquisadores que vêm se dedicando de forma sistemática ao assunto. Merece destaque, ainda, o fato de a maior parte dos pesquisadores do tema serem mulheres.

## Análise e Discussão dos Resultados

### 4.1 Conflito trabalho-família no Brasil: principais temas pesquisados

No que diz respeito às temáticas abordadas nos artigos pesquisados constatou-se uma variedade de temas relacionados à questão conflito trabalho-família. Todavia alguns temas se destacaram, o que permitiu a criação de cinco categorias que sintetizam esses temas, a saber:

1) conflito trabalho-família como questão de gênero; 2) conflito trabalho-família como questão gerencial e instrumental; 3) conflito trabalho-família vivenciado por gestores; 4) conflito trabalho-família e os impactos da tecnologia; e, por fim, 5) conflito trabalho-família e estudos críticos de gestão. Em um dos artigos identificados, apesar da adoção do termo *work-life balance* como palavra-chave, o tema central se distanciou de maneira substancial do foco adotado pelos demais artigos analisados, ao abordar a questão das relações amorosas no ambiente de trabalho e a possibilidade de o estímulo à emergência de romances se configurar como “uma forma de controle gerencial sobre o comportamento social dos empregados” (Medeiros, Loebel & Cavalheiro, 2015, p. 90), razão pela qual não foi possível inseri-lo em nenhuma das categorias propostas.

A seguir, apresenta-se a articulação dessas temáticas identificadas nos artigos analisados:

#### **4.1.1 Conflito trabalho-família como questão de gênero**

Parte expressiva da produção analisada discute o conflito trabalho-família como uma questão de gênero, mais especificamente como um desafio enfrentado, sobretudo, pelas mulheres profissionais. Dentre os 19 artigos identificados, 6 abordam a temática com ênfase nos desafios vivenciados pelas mulheres ao buscarem conciliar carreira e vida familiar.

Ao se analisar os artigos foi possível identificar que as principais questões relacionadas ao conflito trabalho-família, sob a perspectiva das mulheres profissionais, giram em torno da divisão sexual do trabalho que atribui às mulheres maior responsabilidade pelos cuidados com a casa e com os filhos. Essa sobrecarga de trabalho aumenta os conflitos vivenciados pelas mulheres, em sua tentativa de conciliar as esferas profissional e familiar. A tentativa de conciliação aparece, inclusive, como motivadora do empreendedorismo feminino, além de estar associada ao “teto de vidro” que se apresenta, para muitas profissionais.

Ao abordarem a questão do empreendedorismo feminino, Strobino e Teixeira (2014) chamam atenção para o fato de que a conquista de espaço no mercado de trabalho pelas mulheres, seja na condição de empregadas, seja como empreendedoras, inevitavelmente conduz a consequências diversas, dentre as quais, o aumento do conflito trabalho-família. A maior intensidade do conflito vivenciado pelas mulheres profissionais está fortemente relacionada à divisão sexual do trabalho que atribui a estas a responsabilidade pelo trabalho doméstico. Ou seja, mesmo quando seria esperada uma divisão igualitária dessas tarefas com os maridos, já que ambos possuem carreiras, essa divisão não acontece. A sobrecarga de

trabalho resulta em maior conflito trabalho-família para as mulheres empreendedoras (Strobino &Teixeira, 2014).

Os efeitos deletérios na divisão sexual do trabalho também são discutidos no artigo de Neto *et al.* (2010) ao abordarem os dilemas vividos pelas mulheres executivas em suas trajetórias profissionais. Os autores destacam o sentimento de culpa experimentado pelas executivas em virtude da ausência frequente na vida dos filhos. A questão da maternidade é vista como uma fonte de pressão sobre as mulheres: a pressão do relógio biológico é fonte de sofrimento tanto para aquelas que engravidam entre os 31 e 40 anos de idade, no auge da carreira, quanto para aquelas que postergam o momento de serem mães - para não afetar a carreira - e vivenciam a frustração de não conseguirem engravidar, em virtude da idade avançada.

Os autores ressaltam, também, que a insatisfação com relação ao relacionamento amoroso é maior para a mulher executiva do que para o homem, uma vez que seria mais difícil para a mulher bem sucedida profissionalmente encontrar um parceiro amoroso, dado que o homem não lidaria tão bem com o sucesso da mulher, nem com suas constantes ausências. Por outro lado, homens em cargos de alta gerência e executivos tendem a ter esposas que não trabalham fora, o que não é mal-visto pela sociedade, corroborando a naturalização da visão do homem enquanto provedor e da mulher como a companheira responsável pelo funcionamento da rotina familiar, satisfeita e feliz com o sucesso de seu marido – por vezes, em detrimento do seu próprio – ainda que com as constantes ausências deste (Neto *et al.*, 2010).

Finalmente, Neto *et al.* (2010) afirmam que a pressão psicológica sofrida pelas executivas é potencializada pelo fato de a dinâmica organizacional contemporânea requerer muito mais tempo e dedicação ao trabalho. Ademais, a demanda por mobilidade geográfica e flexibilidade de horários tornam-se desafios consideráveis para as mulheres executivas e mães, principalmente com filhos pequenos. Submetidas a essas pressões, as executivas apresentam um maior nível de *stress* e insatisfação, bem como maior desequilíbrio entre a vida pessoal e profissional do que seus colegas do gênero masculino (Neto *et al.*, 2010).

Salvagni e Canabarro (2015) também ponderam que os conflitos e os dilemas vivenciados pelas mulheres no que refere ao tempo dedicado ao trabalho e à família são maiores do que aqueles vivenciados pelos homens. Ressaltam, ainda, que a desigualdade de gênero traz desafios diários às mulheres, sendo sua motivação para a construção de uma carreira consolidada colocada à prova, constantemente. Executivas e líderes precisam se provar todos os dias, demonstrando que sua ascensão decorreu de mérito e esforço e não de

favorecimentos indevidos ou por meio exclusivo de uma política de representatividade da empresa. Os autores destacam que o “teto de vidro” nas organizações ainda é uma realidade, dificultando a ascensão feminina por mérito (Salvagni & Canabarro, 2015).

A dificuldade em conciliar as esferas profissional e familiar aparece, em alguns artigos, associada à motivação empreendedora feminina. Segundo Lindo *et al.* (2007), a opção por empreender, para muitas mulheres, baseou-se na busca por uma maior flexibilidade de horários e autonomia, no afã de conseguirem maior equilíbrio entre vida profissional e familiar. Entretanto, a pesquisa mostra que a flexibilidade de horários também acarreta uma pressão psicológica que dificulta o total desligamento das empreendedoras para o lazer e as férias. Outra questão também abordada pelos autores é o fato de algumas entrevistadas alegarem ter optado por não ampliar os seus negócios, mantendo-os em um porte que lhes permita ter mais tempo para o marido, filhos e para si mesmas. Porém, como donas do negócio, elas tendem a manter uma postura centralizadora, que dificilmente permite delegação para seus funcionários e resulta em níveis maiores de *stress*, interferindo na relação entre vida pessoal e profissional. Em outros termos, o sonhado equilíbrio família-trabalho que motivou muitas empreendedoras a abandonarem seus empregos tradicionais para criarem seus negócios não se concretiza, na prática (Lindo *et al.*, 2007).

Teixeira e Bomfim (2016), que também pesquisaram mulheres empreendedoras, afirmam que estas, no esforço de alcançar um equilíbrio entre vida profissional e vida pessoal, recorrentemente enfrentam sensações de frustração e sentimento de culpa, necessitando de apoio emocional por parte de seus familiares. Dessa forma, os cuidados com si próprias, geralmente, são colocados em segundo plano – nesta busca pelo equilíbrio entre responsabilidades com o lar (filhos e marido) e com o trabalho (o negócio próprio) – já que sobra pouco tempo para cuidarem de si mesmas, afetando, portanto, sua autoestima e moral.

Strobino e Teixeira (2014), por sua vez, identificam como relevante para auxiliar o alcance do equilíbrio para a mulher empreendedora o fato de poder ou não contar com o auxílio do marido no compartilhamento das atividades domésticas – o que não se apresenta como uma realidade para todas – aumentando ou diminuindo, conforme o caso, o conflito trabalho-família por elas experimentado. O estudo de Strobino e Teixeira (2014) destaca, ainda, que o conflito trabalho-família enfrentado pelas mulheres que optam por este caminho profissional traz à tona a reflexão a respeito do fato de os homens, apesar do ingresso da mulher no mercado de trabalho, continuarem “socialmente autorizados” a não se comprometerem com as tarefas domésticas, entendidas como tipicamente femininas (Strobino & Teixeira, 2014).

Já Oliveira, Lucas e Casado (2017) problematizam a visão arraigada dentro das organizações acerca de um “modelo ideal” de trabalhador que prioriza suas responsabilidades profissionais, em detrimento das demandas de outras esferas da vida, destacando o impacto negativo dessa visão no desenvolvimento profissional de mulheres em sociedades patriarcais como as latino-americanas. As autoras ressaltam a necessidade de se promover um ambiente de trabalho mais responsivo às demandas das famílias, que seria traduzido em políticas como licenças-maternidade e paternidade e revisão de horários de trabalho. Além disso, as autoras afirmam que, na sociedade brasileira, a percepção sobre o papel da mulher ainda é muito associada aos cuidados com o lar e os filhos, dessa forma não se reconhece a organização como um lugar legítimo para as mulheres. Por este motivo, as mulheres precisam trabalhar mais para “compensar” o fato de serem mães e esposas, o que acaba por sobrecarregá-las, já que continuam sob sua responsabilidade todas as demais tarefas associadas ao funcionamento do lar e aos cuidados dos filhos. As autoras questionam se as políticas adotadas pelas organizações, de fato, ajudam as mulheres a desempenharem seus múltiplos papéis sem que o conflito entre as esferas pessoal e profissional aumente à medida em que se desenvolvem na carreira (Oliveira *et al.*, 2017).

#### **4.1.2 Conflito trabalho-família como questão gerencial e instrumental**

Outra parte expressiva da produção científica brasileira, 5 dentre os 19 artigos identificados, enfatiza a preocupação com as consequências negativas da falta de equilíbrio entre a vida pessoal e profissional, para as organizações e para os indivíduos, ao discutir o papel que políticas e outras ações empreendidas pelas organizações desempenham, no esforço de diminuir esse conflito (Andrade, 2017; Lima & Jesus, 2011; Maia *et al.*, 2015; Monteiro & Daniel, 2017; Oliveira *et al.*, 2013).

Monteiro e Daniel (2017) argumentam que mais importante do que haver ferramentas de conciliação é a percepção do empregado sobre a existência de um suporte por parte da organização, da gerência e dos colegas para os dilemas decorrentes do conflito trabalho-família. Em outras palavras, a identificação desse suporte, traduzido sob a forma de uma cultura organizacional “amigável à família” (Monteiro & Daniel, 2017), ofereceria ao indivíduo algum conforto e a sensação de ser capaz de alcançar a conciliação, o que levaria a resultados mais efetivos nas iniciativas para reduzir os conflitos trabalho-família. Nesse sentido, a cultura organizacional, o estilo de liderança e as atitudes da gerência também seriam fatores importantes na busca pelo equilíbrio entre as demandas do trabalho e da família. A percepção da existência desse suporte organizacional agiria como um

potencializador da noção de direitos do trabalhador, reduzindo o sacrifício da vida familiar e o *stress*, o que poderia produzir maior satisfação no trabalho (Monteiro & Daniel, 2017).

Oliveira *et al.* (2013) reforçam a relevância de uma cultura organizacional consciente, planejada e direcionada para a redução de potenciais conflitos trabalho-família dos trabalhadores. Nesse sentido, os autores defendem que o desenvolvimento de uma cultura organizacional que valorize a qualidade de vida pessoal dos empregados, respeitando a importância de suas vidas privadas fora da esfera profissional, seria mais eficaz para a redução do conflito do que a implementação de políticas de gestão de pessoas pouco planejadas, geralmente de cunho exclusivamente financeiro, como auxílio-creche, auxílio-educação e planos de saúde para dependentes. Os autores também destacam o impacto negativo que a falta de equilíbrio entre a vida profissional e a vida pessoal é capaz de exercer sobre a psique dos indivíduos – o que é potencializado no atual momento histórico, onde as mudanças nas estruturas familiares e a maior demanda por resultados nas organizações acabam por maximizar o desequilíbrio, o que afeta a saúde do trabalhador e aumenta as chances do mesmo deixar a empresa. O *stress* estaria associado, portanto, ao conflito trabalho-família, já que ambas as esferas sofreriam e exerceriam influência uma sobre a outra, gerando o que os autores chamam de “espiral viciosa de interferências negativas entre as demandas das duas dimensões” (Oliveira *et al.*, 2013, p. 433).

Por outro lado, Andrade (2017) afirma que medidas específicas se mostram eficazes na busca de um maior equilíbrio entre a vida profissional e pessoal dos funcionários desde que sejam realizadas em conjunto com outras iniciativas. Dessa forma, alinhar medidas organizacionais relacionadas à flexibilidade de horários e gestão do tempo, por exemplo, à uma cultura organizacional que preza e apoia a conciliação pessoal-profissional, tem se mostrado determinante para a percepção individual positiva do funcionário acerca da eficácia dessas medidas. Ou seja, apenas isoladamente essas medidas não seriam suficientes, devendo estudos futuros se voltarem para uma análise mais profunda do real impacto das ações promovidas para melhoria da qualidade de vida dos profissionais, bem como dos valores que devem permear a cultura da empresa e as decisões e estratégias organizacionais como um todo (Andrade, 2017).

Em seu artigo, Lima e Jesus (2011) ponderam que, outra medida que poderia ser utilizada na busca de um melhor equilíbrio entre a vida pessoal e profissional – de preferência dentro de um contexto de cultura organizacional que preze pela saúde e bem-estar do trabalhador – é a chamada “gestão eficaz do tempo”. Por meio da adoção de técnicas específicas de administração do tempo, essas iniciativas buscariam aumentar a produtividade

do trabalhador e possibilitar um melhor aproveitamento do tempo. Assim, uma maior dedicação à vida pessoal seria possível, melhorando a sensação de equilíbrio trabalho-família pelo profissional. Os autores argumentam que a organização poderia associar treinamentos específicos para instrumentalizar os trabalhadores especificamente no “como fazer” a gestão do seu tempo, tornando-os mais produtivos em suas atribuições dentro da empresa e liberando horas anteriormente usadas como horas extras, para outras atividades dedicadas à esfera familiar.

Por fim, é importante ressaltar que somente um artigo, dentre os 19 selecionados, aborda a possibilidade de enriquecimento mútuo entre as esferas pessoal e profissional, ao invés de enfatizar o conflito decorrente dessa interação. É curioso observar que, apesar de se adotar a expressão “*work-life balance*”, pouco se tem na literatura nacional dos últimos dez anos (dentro da base SPELL) sobre “equilíbrio” e mais sobre “conflito”. No artigo de Maia *et al.* (2015) intitulado “Interação trabalho-família: o enriquecimento como implicação da acumulação de papéis”, verifica-se a preocupação em entender “como a interação trabalho-família pode promover o enriquecimento nos papéis desenvolvidos” por profissionais na atualidade (Maia *et al.*, 2015, p. 161) e a proposta para que “não seja enfatizado o lado negativo da interação trabalho-família”. Os autores postulam que haveria uma interdependência entre os dois domínios (esfera pessoal e profissional), onde a influência mútua seria uma realidade, mas que haveria a possibilidade de enriquecimento na interação entre esses dois espaços (Maia *et al.*, 2015, p. 177).

#### 4.1.3 Conflito trabalho-família vivenciado por gestores

Ao lado da preocupação em abordar a questão do conflito trabalho-família como uma questão particularmente relevante para as mulheres executivas e empreendedoras, conforme anteriormente discutido, aparece, também, o interesse em discutir o tema sob o ponto de vista de ocupantes de funções gerenciais/executivas, independente do gênero. Os artigos que abordam categorias profissionais específicas tratam de empresários herdeiros (Couto, Neto, Sant’Ana, Gonçalves & Versiani, 2015); executivos de ambos os gêneros (Oltamari & Grisci, 2014; Silva & Rossetto, 2010), além de executivas e empreendedoras (Neto *et al.*, 2010; Strobino & Teixeira, 2014). Esses trabalhos abordam os conflitos vividos por essas categorias profissionais.

Ao abordarem a dinâmica profissional de executivos bancários, Oltamari e Grisci (2014) ressaltam que o excesso de atividades profissionais, que ultrapassam os limites de tempo e local de trabalho e alcançam o ambiente familiar do executivo, acabam afetando

negativamente as relações com os membros da família. Ainda segundo estas autoras, a ingerência exercida pela esfera do trabalho no círculo familiar chega ao ponto de o executivo, pai, tentar reproduzir seu modelo profissional na vida de seus filhos, influenciando-os a conduzir suas carreiras pelo mesmo caminho, perpetuando-se, assim, a lógica de continuidade de um estilo de vida que se presta à manutenção do *status quo* do mundo capitalista e do círculo vicioso que se instalou. As autoras ponderam que o dito equilíbrio entre vida profissional e pessoal é, na verdade, um mito.

Também tratando dos dilemas vivido por executivos, Silva e Rossetto (2010) postulam que estes vem reduzindo suas vidas a apenas uma dimensão – focada em seu trabalho e carreira – tornando-se indivíduos unidimensionais, perdendo em complexidade e profundidade a sua composição humana e psíquica. Um ponto relevante identificado na discussão dos autores é a análise da importância do papel desempenhado pela alta liderança das organizações no desafio de amenizar o conflito enfrentado pelos trabalhadores para a manutenção do equilíbrio trabalho-família. O estudo destaca que é de extrema relevância que os profissionais que atuam em cargos de gestão estejam atentos acerca das implicações que o trabalho traz para a vida familiar de seus subordinados e os potenciais conflitos por eles vivenciados no dia-a-dia – o que pode causar impactos negativos para a organização como um todo, caso ações gerenciais voltadas para o alcance do equilíbrio pelos funcionários não sejam desenvolvidas e implementadas de forma eficiente. Argumenta-se que a ausência de equilíbrio, ao afetar a saúde e bem estar dos trabalhadores, representaria um custo para a organização, ainda que não de curto prazo (Silva & Rossetto, 2010).

Dentre as possíveis ações para amenizar o conflito, Silva e Rossetto (2010) destacam a adoção de horários flexíveis, bem como de uma jornada de trabalho adaptável, suporte psicológico aos trabalhadores, incentivo ao diálogo para tratamento das questões interpessoais vividas pelos profissionais, melhor planejamento da agenda de trabalho, evitando a extrapolação de horários que adentrem a parcela de tempo dedicada à questões pessoais, dentre outras.

Couto *et al.* (2015) afirmam que os executivos herdeiros, por sua vez, enfrentariam desafios diferentes daqueles enfrentados por executivos de carreira, haja vista que as tensões sofridas não seriam as mesmas. Enquanto os executivos de carreira enfrentariam a dificuldade em equilibrar vida profissional e vida pessoal, os executivos herdeiros sofreriam a insatisfação decorrente do fato de seguirem uma trajetória profissional que nem sempre foi traçada com base em uma vocação, mas por imposição familiar. Nesses casos, o fator fundamental para a satisfação e equilíbrio seria a condição da herança, cuja análise mais criteriosa acerca do que

contribui para a obediência (de seguir carreira no negócio legado pela família) é indicada como desejável nas pesquisas sobre o tema.

#### 4.1.4 Conflito trabalho-família e os impactos da tecnologia

A tecnologia também aparece como uma questão relevante na produção nacional sobre o tema, seja como causadora do desequilíbrio entre a vida pessoal e a vida profissional, seja como ferramenta de auxílio no melhor planejamento e organização do tempo para os profissionais que permanecem conectados a maior parte do tempo.

Cavazotte, Lemos e Brollo (2014), ao discutirem as consequências negativas do uso de *smartphones* corporativos por executivos, ressaltam o aumento do conflito trabalho-família. Segundo os autores, a conectividade permanente faz com que horários antes dedicados a outras atividades, como por exemplo refeições, espera na recepção do consultório médico ou no saguão do aeroporto passam a ser também utilizados para responsabilidades profissionais – respondendo e-mails, mensagens de *whatsapp* de grupos do trabalho, realizando *conference-calls*, etc. Ou seja, o deslocamento físico dos profissionais para longe do ambiente de trabalho não mais os “libera” para a realização de atividades de cunho pessoal, os compromissos de trabalho acompanham-os onde quer que estejam. Assim, naturaliza-se a realização do trabalho além dos limites da jornada previamente estabelecida pelo contrato de trabalho, diluindo-se cada dia mais a fronteira entre vida profissional e pessoal, dificultando o equilíbrio entre essas duas esferas (Cavazotte *et al.*, 2014).

Ainda acerca do tema, Oliveira, Costa, Baptista e Rocha (2015), ao analisarem os efeitos da tecnologia móvel sobre a qualidade de vida no trabalho, concluem que a utilização de *smartphones* traz influências tanto positivas quanto negativas sobre as vidas profissional e pessoal dos indivíduos. Os pontos positivos elencados seriam a conveniência, a flexibilidade, a agilidade e a produtividade; enquanto que os negativos seriam a intensificação do tempo de trabalho, a menor separação entre vida pessoal e profissional, a geração de ansiedade pelo aumento da pressão por resultados e pela possibilidade de se realizar diversas tarefas ao mesmo tempo (sejam elas de cunho pessoal ou profissional, como responder e-mails de trabalho durante o jantar com a família). Os autores fazem um alerta, ressaltando a necessidade de cautela por parte das organizações quando da adoção de tecnologias móveis por seus profissionais, haja vista que seu uso pode gerar consequências não desejadas, inclusive para a empresa, já que profissionais insatisfeitos produzem menos, aumentam os índices de rotatividade e comprometem a qualidade do clima nas organizações. Dessa forma, ao naturalizar e disseminar processos e comportamentos que reforcem a tendência de

intensificação do trabalho na rotina corporativa, a organização pode afetar não só a saúde e o bem-estar dos trabalhadores, como também prejudicar seus resultados e desempenho a médio e longo prazos (Oliveira *et al.*, 2015).

#### 4.1.5 Conflito trabalho-família e estudos críticos de gestão

Uma abordagem crítica na exploração do tema foi observada no texto de Oltramari, Friderichs e Grzybovski (2014), quando da análise do discurso construído por uma revista de negócios, onde um pseudo modelo de profissional, que atende às necessidades do mercado, é apresentado e “vendido” ao público como o ideal, sem abrir mão, contudo, do risco de se estar valorizando um perfil altamente competitivo, pouco solidário e prioritariamente voltado para a carreira – sem espaço para discussões e enfrentamento de problemas e assuntos relativos à esfera pessoal. As autoras ressaltam as dificuldades e sofrimentos típicos do processo de tomada de decisão que os profissionais da atualidade precisam enfrentar no decorrer deste processo de construção de suas carreiras para atender à este ideal de profissional que lhes é imposto. A constante submissão de sua vida pessoal ao trabalho, caracterizada por uma desorganização de sua vida familiar, de seus ritmos biológicos e falta de liberdade é, portanto, uma realidade que precisa ser observada, considerada e refletida quando da discussão do tema carreira e família (Oltramari *et al.*, 2014).

Outra reflexão crítica sobre o tema traz o suposto paradoxo vivido no âmbito organizacional das chamadas “empresas de alta performance”, já que, se por um lado, há a demanda por uma melhor qualidade de vida no trabalho e pelo equilíbrio entre trabalho e vida pessoal, por outro, valoriza-se a alta performance dos trabalhadores. Esta, necessariamente, atrelada à intensificação do trabalho e, conseqüentemente, a perda da qualidade de vida – vista como uma consequência natural do próprio ingresso desses profissionais nessas organizações. As longas jornadas de trabalho e a constante pressão e *stress* vividos pelos profissionais seriam compensadas, teoricamente, pela expectativa de ascensão rápida na organização, sendo esse o principal atrativo ressaltado no discurso adotado pelos profissionais de recursos humanos, quando dos processos de atração e seleção de novos funcionários (Souza, Lemos, Cavazotte & Malva, 2015).

### Considerações Finais

O presente trabalho buscou sumarizar o estado da arte acerca da temática conflito trabalho-família no Brasil e fornecer uma contextualização do que vem sendo produzido nacionalmente sobre o tema em Administração e demais áreas afins, sem qualquer pretensão de esgotar a pesquisa da literatura sobre o tema. A escassez de trabalhos publicados sobre o assunto no cenário brasileiro demonstra haver espaço para a ampliação das pesquisas sobre o tema.

A análise da produção nacional indicou que o tema aparece fortemente relacionado à questões de gênero, sobretudo aos dilemas e dificuldades vivenciados pelas mulheres profissionais. A julgar pelas pesquisas feitas no Brasil, o conflito trabalho-família é vivido de forma mais intensa pelas mulheres que trabalham, de maneira assalariada, com vínculo empregatício nos moldes tradicionais da relação de trabalho. A tradicional divisão sexual do trabalho, que atribui às mulheres maior responsabilidade pelos cuidados da casa e dos filhos, teria um peso decisivo nesse conflito, pois implica em maior carga de trabalho para as profissionais. Ademais, esse mesmo tradicionalismo faz com que as empresas forneçam poucos recursos às mulheres que precisam conciliar o trabalho com as demandas familiares. Nesse cenário, a opção pelo empreendedorismo aparece como uma busca pela tão almejada conciliação, mas os resultados das pesquisas sobre o tema revelam que as empreendedoras também vivenciam o conflito trabalho-família de forma intensa.

Todavia, apesar de aparecer nos estudos nacionais como um problema mais “feminino”, o conflito trabalho-família também é discutido como um desafio para executivos, herdeiros e gerentes. Parte expressiva dos artigos pesquisados aborda as dificuldades vividas por estes profissionais, independente do gênero, ao tentarem conciliar as esferas profissional e familiar. As cobranças e pressões excessivas que tendem a recair sobre esses profissionais ajudam a explicar essas dificuldades e os artigos buscam abordar, também, as estratégias adotadas por estes para diminuir o conflito. Cabe destacar, ainda, que o enfoque nessa categoria de profissionais é indicativa da abordagem elitizada do tema, que tende a predominar nas pesquisas sobre conflito trabalho-família. Em outros termos, o conflito trabalho-família aparece nas pesquisas nacionais como uma questão que afeta, sobretudo, profissionais mais qualificados e graduados.

As pesquisas nacionais também abordam o conflito trabalho-família como uma questão a ser gerenciada por meio de políticas, práticas e outras ações empreendidas pelas organizações, com vistas a diminuir esse conflito. A ênfase em políticas e práticas para

fazerem frente ao problema indica a preocupação com os efeitos deletérios dos conflitos para o bem-estar dos trabalhadores e para a produtividade das empresas. Todavia, os artigos analisados revelam que ainda há poucas ações e políticas nas empresas brasileiras, capazes de diminuir efetivamente tal conflito.

Os impactos da tecnologia no aumento do conflito trabalho-família também vem ganhando destaque na produção nacional. As pesquisas recentes sobre o tema alertam para a diluição das fronteiras entre o tempo de trabalho e o de não trabalho e para as consequências desse fenômeno para a intensificação do conflito.

Por fim, ainda que minoritária, há uma produção de viés mais crítico, que busca desconstruir os discursos correntes no ambiente corporativo, que contribuem para a intensificação do referido conflito, na medida em que supervalorizam a dedicação ao trabalho.

A revisão da produção científica recente acerca do tema conflito trabalho-família possibilitou não só a construção de um panorama geral do debate, no Brasil, mas também a identificação de algumas lacunas a serem preenchidas, no futuro. Verificou-se a ausência de discussões sobre o tema para categorias profissionais menos qualificadas e para integrantes de classes sociais menos favorecidas. Além disso, a ênfase dos trabalhos nos dilemas vividos por mulheres indicam que há carência de estudos voltados para homens e LGBTQ+. Apesar de haver alguma produção de viés crítico, entende-se que há espaço para aprofundar essa perspectiva. Também há poucas pesquisas que busquem explorar, sob o ponto de vista da empresa, o entendimento e a preocupação efetivos com o tema.

Ressalta-se, finalmente, que estudos sobre o conflito trabalho-família em países de cultura predominantemente patriarcal podem promover debates e desnaturalização de conceitos arraigados sobre lugares legítimos para a mulher e seu papel na sociedade. Tal mudança social ainda está em curso, mas acreditamos que a pesquisa acadêmica tem o potencial de fomentar o debate e auxiliar na construção de uma sociedade mais igualitária, contribuindo de forma significativa para a melhoria da qualidade de vida dos trabalhadores.

### Referências

- Andrade, C. (2017). Percepções dos colaboradores sobre as medidas organizacionais de conciliação da vida profissional e familiar. *Revista Brasileira de Gestão e Inovação* 4(3), 46-63.
- Azar, S., Khan, A., & VanEerde, W. (2018). Modelling linkages between flexible work arrangements use and organizational outcomes. *Journal of Business Research* 91, 134-143.

- Beauregard, T.A., & Henry, L.C. (2009). Making the link between work-life balance practices and organizational performance. *Human Resource Management Review* 19(1), 9-22.
- Blau, P.M. (1964). *Exchange and Power in Social Life*, New York: Wiley.
- Braun, S., & Peus, C. (2018). Crossover of work-life balance perceptions: Does authentic leadership matter? *Journal of Business Ethics* 149, 875-893.
- Cavazotte, F. S. C., Lemos, A. H. C., & Brollo, M. S. (2014). Trabalhando melhor ou trabalhando mais? Um estudo sobre usuários de smartphones corporativos. *Organizações & Sociedade* 21(68), Janeiro-Março, 769-788.
- Couto, J. A. G., Neto, A. C., Sant'Ana A. L., Gonçalves, P. P. B., & Versiani, F. (2015). Dos Principados Hereditários: Os jovens executivos e as demandas da carreira. *Revista de Administração da UFSM* 8(2), Abril-Junho, 216-234.
- Dumas, T. L., & Perry-Smith, J. E. (2018). The paradox of family structure and plans after work: Why single childless employees may be the least absorbed at work. *Academy of Management Journal* 61(4), 1231-1252.
- Frone, M.R., Russell, M., & Cooper, M.L. (1992). Antecedents and outcomes of work-family conflict testing a model of the work-family interface. *Journal of Applied Psychology* 77, 65-78.
- Frone, M.R., Yardley, J.K., & Markel, K.S. (1997). Developing and testing an integrative model of the work-family interface. *Journal of Vocational Behavior* 50, 145-167.
- Greenhaus, J., & Beutell, N. J. (1985). Sources of conflict between work and family roles. *Academy of Management Review* 10(1), 76-88.
- Greenhaus, J., Collins, K. M., & Shaw, J. D. (2003). The relation between work-family balance and quality of life. *Journal of Vocational Behavior* 63, January 1, 510-531.
- Greenhaus, J., Collins, K.M., Singh, R., & Parasuraman, S. (1997). Work and family influences on departure from public accounting. *Journal of Vocational Behavior* 50, 249-270.
- Greenhaus, J., & Friedman, S. D. (2000). *Work and Family—Allies or Enemies?* New York: Oxford University Press.
- Greenhaus, J., & Parasuraman, S., (1999). Research on work, family and gender. *Handbook of Gender and Work* (edited by G. Powell) Sage, Thousand Oaks, CA.
- Greenhaus, J., Parasuraman, S., Granrose, C.S., Rabinowitz, S., & Beutell, N.J. (1989). Sources of work-family conflict among two-career couples. *Journal of Vocational Behavior* 34, 133-143.
- Greenhaus, J., & Powell, G. N. (2006). When work and family are allies: A Theory of work-family enrichment. *Academy of Management Review* 31(1), 72-92.
- Gutek, B.A., Searle, S., & Klepa, L. (1991). Rational versus gender-role explanations for work family conflict. *Journal of Applied Psychology* 76, 560-568.

- Hall, D.T. (1972). A Model of Coping with Role Conflict: The Role Behavior of College Educated Women. *Administrative Science Quarterly* 17(4), December, 471-486.
- Herman, J.B., & Gyllstrom, K.G. (1977). Working Men and Women: Inter and Intra-Role Conflict. *Psychology of Women Quarterly* 1(4), June, 307-394.
- Holahan, C. K., & Gilbert, A.G. (1979). Interrole Conflict for Working Women: Careers Versus Jobs. *Journal of Applied Psychology* 64(1), 86-90.
- House, R.J., & Rizzo, J.R. (1972). Role conflict and ambiguity as critical variables in a model of organizational behavior. *Organizational Behavior and Human Performance* 7, 467-505.
- Kahn, R.L., Wolfe, D.M., Quinn, R.P., Snoek, J.D., & Rosenthal, R.A. (1964). *Organizational stress: Studies in role conflict and ambiguity*, Wiley, New York.
- Kalliath, T., & Brough, P. (2008). Work-life balance: A review of the meaning of the balance construct. *Journal of Management & Organization* 14, 323-327.
- Kanter, R.M. (1977a). *Men and women of the corporation*. New York: Basic Books.
- Kanter, R.M. (1977b). *Work and Family in the United States: A Critical Review and Agenda for Research and Policy*. New York: Russell Sage Foundation.
- Kinnunen, U., & Mauno, S. (1998). Antecedents and outcomes of work-life conflict among employed women and men in Finland. *Human Relations* 51(2), 157-177.
- Lima, M. C. F., & Jesus, S. B. (2011). Administração do tempo: um estudo sobre a gestão eficaz do tempo como ferramenta para o aumento da produtividade e work life balance. *GeSec - Revista de Gestão e Secretariado* 2(2), Julho-Dezembro, 121-144.
- Lindo, M. R., Cardoso, P. M., Rodrigues, M. E., & Wetzel, U. (2007). Vida Pessoal e Vida Profissional: Os Desafios de Equilíbrio para Mulheres Empreendedoras do Rio de Janeiro. *RAC - Revista de Administração Contemporânea* 1(1), Janeiro-Abril, Artigo 1, 1-15.
- Maia, K., Alloufa, J. M., & Araujo, R. M. (2015). Interação trabalho e família: O enriquecimento como implicação da acumulação de papéis. *GeSec - Revista de Gestão e Secretariado* 6(2), Maio-Agosto, 158-179.
- Medeiros, C. R. O., Loebel, E., & Cavalheiro, T. L. (2015). Experiências sociais quando "amor está no ar": Prazer e controle no ambiente de trabalho. *Faces: Revista de Administração* 14(3), Julho-Setembro, 75-93.
- Monteiro, R., & Daniel, F. (2017). The Influence of Organizational Reconciliation Policies and Culture on Workers Stress Perceptions. *Brazilian Administration Review* 14(3), 1-13.
- Neto, A. M. C., Tanure, B., & Andrade, J. (2010). Executivas: Carreira, maternidade, amores e preconceitos. *RAE-eletrônica* 9(1), Janeiro-Junho, Artigo 3.

- Neves, D. R., Lemos, A. H. C., & Costa, A. S. M. (2014). Contrato Psicológico em Empresas de Alta Performance: A Dor e a Delícia de ser um Trabalhador Contemporâneo. *Sociedade, Contabilidade e Gestão* 9(2), Maio-Agosto, 22-39.
- Oliveira, E. C., Lucas, A. C., & Casado, T. (2017). Antecedentes do Conflito Trabalho □ Família: Diferenças entre a Percepção de Homens e Mulheres nas Melhores Empresas para Você Trabalhar. *Revista de Gestão* 24(4), 293-303.
- Oliveira, L. B., Cavazotte, F. S. C., & Paciello, R. R. (2013). Antecedentes e Consequências dos Conflitos entre Trabalho e Família. *RAC - Revista de Administração Contemporânea* 17(4), Julho-Agosto, Artigo 2, 418-437.
- Oliveira, L. B., Costa, E. G., Baptista, E. A., & Rocha, J. T. (2015). Efeitos da Tecnologia Móvel sobre a Qualidade de Vida no Trabalho. *Revista Gestão & Tecnologia* 15(2), Maio-Agosto 161-185.
- Oltramari, A. P., Friderichs, B. P., & Grzybovski, D. (2014). Carreira, família e a dialógica do assujeitamento: O discurso vigente em uma revista popular de negócios. *Cadernos EBAPE/BR* 12(1), Janeiro-Março, Artigo 6, 112-130.
- Oltramari, A. P., & Grisci, C. L. I. (2014). Carreira e família na sociedade líquido-moderna. *RAM - Revista de Administração Mackenzie* 15(1), Janeiro-Fevereiro, 15-48.
- Parasuraman, S., Purohit, Y. S., Godshalk, V. M., & Beutell, N. J. (1996). Work and family variables, entrepreneurial career success and psychological well-being. *Journal of Vocational Behavior* 48, 275-300.
- Salvagni, J., & Canabarro, J. (2015). Mulheres líderes: as desigualdades de gênero, carreira e família nas organizações de trabalho. *GeSec - Revista de Gestão e Secretariado* 6(2), Maio-Agosto, 88-110.
- Silva, A. B., & Rossetto, C. R. (2010). Os Conflitos entre a Prática Gerencial e as Relações em Família: uma Abordagem Complexa e Multidimensional. *RAC - Revista de Administração Contemporânea* 14(1), Janeiro-Fevereiro, Artigo 3, 40-60.
- Souza, F. A. S., Lemos, A. H. C., Cavazotte, F. S. C., & Malva, T. R. J. (2015). Atraindo novos funcionários para empresas de alta performance: uma crítica às razões dos profissionais de recursos humanos. *Cadernos EBAPE.BR* 13(1), Janeiro-Março, Artigo 6, 103-120.
- Strobino, M. R. C., & 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 (FEA-USP)* 49(1), Janeiro-Fevereiro-Março, 59-76.
- Teixeira, R. M., & Bomfim, L. C. S. (2016). Empreendedorismo feminino e os desafios enfrentados pelas empreendedoras para conciliar os conflitos trabalho e família: estudo de casos múltiplos em agências de viagens. *RBTUR - Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo* 10(1), Janeiro-Abril, 44-64.

Submetido em: 18.12.2018

Aceito em: 25.06.2019