

Artigo original

## Interface entre trabalho e família no período da pandemia da COVID-19: percepção de teletrabalhadores e gestores de Recursos Humanos

### The interface between work and family in the period of the COVID-19 pandemic: perception of teleworkers and Human Resources managers

### Interfaz entre trabajo y familia en el período de la pandemia de COVID-19: percepción de teletrabajadores y gestores de Recursos Humanos

Cassia Ellen dos Santos Leite<sup>1</sup> Carolina Villa Nova Aguiar<sup>2</sup> Márcia Staffa Tironi<sup>3</sup> Eliana Edington da Costa e Silva<sup>4</sup> <sup>1</sup>Autora para correspondência. Escola Bahiana de Medicina e Saúde Pública (Salvador). Bahia, Brasil. cassiaellen19@gmail.com<sup>2,4</sup>Escola Bahiana de Medicina e Saúde Pública (Salvador). Bahia, Brasil.<sup>3</sup>Universidade Estadual de Feira de Santana (Feira de Santana). Bahia, Brasil.

**RESUMO | INTRODUÇÃO:** Família e trabalho configuram-se como domínios que auxiliam na compreensão do comportamento do indivíduo de forma coletiva e individual. A pandemia da COVID-19 e a adesão ao home office tornaram relevante pensar nas interfaces estabelecidas entre trabalho-família e, também, no papel dos gestores organizacionais nessa relação. **OBJETIVO:** Identificar como teletrabalhadores e profissionais de gestão de pessoas/saúde ocupacional (GP/SO) têm percebido as interfaces entre trabalho-família em tempos de pandemia da COVID-19. **METODOLOGIA:** O trabalho foi composto por dois estudos complementares: uma revisão de literatura e uma pesquisa empírica sobre a percepção de profissionais de gestão de pessoas/saúde ocupacional. Para a revisão, buscas nas bases eletrônicas Scielo, Pepsic e Lilacs foram realizadas, sendo selecionados artigos científicos que abordassem o equilíbrio entre trabalho e família durante a pandemia da Covid-19. Para a pesquisa empírica, participaram do estudo 38 profissionais de GP/SO, que responderam a um questionário online. As respostas foram analisadas por meio da análise de conteúdo temática. **RESULTADOS:** Identificou-se na visão dos teletrabalhadores, mudanças na dinâmica trabalho-família, dificuldades financeiras, necessidade de usar novas tecnologias para a realizar o trabalho, prejuízos à saúde mental, questões relacionadas a gênero e possíveis estratégias de enfrentamento. Na visão da GP/SO, os trabalhadores tiveram dificuldade em conciliar trabalho-família. A falta de equipamentos e ambiente adequados influenciaram de forma negativa na produtividade. **CONCLUSÃO:** Acredita-se que o cenário pandêmico, associado ao aumento da jornada de trabalho e à cobrança excessiva por produtividade, tenha elevado o nível de tensão/estresse entre os indivíduos, gerando desequilíbrio entre as esferas familiar e ocupacional.

**Palavras-chave:** Trabalho. Família. Conflito. Interface positiva. COVID-19.

**ABSTRACT | INTRODUCTION:** Family and work are configured as domains that help in understanding the individual's behavior collectively and individually. The COVID-19 pandemic and remote work adherence made it relevant to think about the interfaces established between family work and also on the role of organizational managers in this relationship **OBJECTIVE:** To identify how teleworkers and people management/occupational health professionals (PM/OHP) have perceived the interfaces between work and family during the COVID-19 pandemic. **METHODOLOGY:** The present work consisted of two complementary studies: a literature review and one empirical research about the perception of PM/OHP regarding the same phenomenon. For the review, searches were performed in the Scielo, Pepsic, and Lilacs electronic databases, and scientific articles that addressed the balance between work and family during the COVID-19 pandemic. For the empirical research, 38 PM/OHP participated in the study, and answered an online questionnaire. The answers were analyzed using thematic content analysis. **RESULTS:** It was identified in the view of teleworkers, changes in work-family dynamics, financial difficulties, the need to use new technologies to perform work, damage to mental health, gender-related issues and possible coping strategies. In the PM/OHP view, workers had difficulty reconciling family and work. The lack of adequate equipment and environment negatively influenced productivity. **CONCLUSION:** It's believed that the pandemic scenario, associated with the increase in working hours and excessive demands for productivity, has increased the level of tension and stress among individuals, generating an imbalance in the family and occupational spheres.

**KEYWORD:** Work. Family. Conflict. Positive interface. COVID-19.

**RESUMEN | INTRODUCCIÓN:** La familia y el trabajo se configuran como dominios que ayudan a comprender el comportamiento del individuo de manera colectiva e individual. La pandemia de COVID-19 y la adhesión al home office hicieron relevante pensar en las interfaces establecidas entre el trabajo familiar y también en el papel de los gerentes organizacionales en esta relación **OBJETIVO:** Identificar cómo los teletrabajadores y los profesionales de la gestión de personas/salud ocupacional (PGP/SO) han percibido las interfaces entre el trabajo y la familia durante la pandemia de COVID-19. **METODOLOGÍA:** El presente trabajo consistió en dos estudios complementarios: una revisión bibliográfica y una investigación empírica sobre la percepción de PM/OHP respecto al mismo fenómeno. Para la revisión, se realizaron búsquedas en las bases de datos electrónicas Scielo, Pepsic y Lilacs, y artículos científicos que abordaron el equilibrio entre el trabajo y la familia durante la pandemia de COVID-19. Para la investigación empírica, 38 PGP/SO participaron en el estudio, quienes respondieron un cuestionario en línea. Las respuestas fueron analizadas mediante análisis de contenido temático. **RESULTADOS:** Se identificó, en vista de los teletrabajadores, cambios en la dinámica trabajo-familia, dificultades financieras, necesidad de utilizar nuevas tecnologías para realizar el trabajo, daños a la salud mental, cuestiones relacionadas con el género y posibles estrategias de afrontamiento. Desde el punto de vista de PGP/SO, los trabajadores tenían dificultades para conciliar el trabajo familiar. La falta de equipos y entornos adecuados influyó negativamente en la productividad. **CONCLUSIÓN:** Se cree que el escenario de pandemia, asociado al aumento de la jornada laboral y a las demandas excesivas de productividad, ha aumentado el nivel de tensión y estrés entre los individuos, generando un desequilibrio en los ámbitos familiar y ocupacional.

**PALABRAS CLAVE:** Trabajo. Familia. Conflicto. Interfaz positiva. COVID-19.

## Introdução

A família e o trabalho configuram-se como dois domínios que auxiliam na compreensão do comportamento do indivíduo de forma coletiva e individual. De um lado, a família configura-se como uma esfera significativa na vida dos indivíduos, sendo considerada o mais importante microsistema para desenvolvimento dos sujeitos e interação entre eles. O trabalho, por sua vez, além de ser estruturante, ajuda na organização e valorização do sujeito, inserindo-o na sociedade e fazendo-o adquirir novos papéis sociais (Paula, 2005).

Tendo em vista a elevada centralidade de ambos os domínios na vida de grande parcela dos indivíduos, um ponto de preocupação frequente é em apresentar bons desempenhos em ambas as esferas. Ou seja: ao mesmo tempo que os indivíduos querem ser bons pais, bons filhos, maridos/esposas, também querem (ou precisam) ser bons trabalhadores(as), atender às expectativas associadas às suas funções e, ainda, buscar crescimento profissional. Por ser um tema tão importante para as pessoas, para as organizações e para a sociedade como um todo, questões relacionadas à busca do equilíbrio entre trabalho e família já vêm despertando o interesse do campo científico há algum tempo (Aguiar, 2016). Muitos modelos teóricos já foram propostos para explicar como se estabelecem as relações entre as duas esferas (Eby et al., 2010). Atualmente, dois conceitos antagônicos (embora não excludentes) têm sido utilizados para explicar as relações entre trabalho e família: trata-se do conflito e da interface positiva entre trabalho e família (Aguiar & Bastos, 2018).

O conflito trabalho-família é definido como uma forma de conflito entre papéis no qual as pressões advindas do trabalho e da família são, de alguma forma, mutuamente incompatíveis (Greenhaus & Beutell, 1985). Ainda de acordo com Greenhaus e Beutell (1985), existem três naturezas possíveis para o conflito trabalho-família: a primeira está relacionada ao tempo, do qual conjectura-se como um mecanismo limitado, utilizado em atividades de um domínio (trabalho-família) impossibilitando que o mesmo seja destinado à execução de atividades em outros aspectos da vida família-trabalho. A segunda, conflito relacionado à pressão/tensão, é desencadeada quando um domínio que se torna um obstáculo para adquirir um melhor funcionamento em outro. E, por último, o conflito relacionado ao comportamento ocorre quando padrões de comportamento específicos de um papel são incompatíveis com as expectativas comportamentais do outro papel.

Com um olhar mais direcionado para as perspectivas positivas da interface trabalho-família, alguns autores defendem que os múltiplos papéis não necessariamente são prejudiciais ao indivíduo, e que o seu acúmulo pode gerar benefícios tanto no domínio familiar quanto ocupacional (Barnett & Hyde, 2001; Carlson et al., 2006). De acordo com a teoria expansionista, desenvolvida por Barnett e Hyde (2001), a energia humana é um artifício expansível (e não restrito ou insuficiente como foi apontado pela perspectiva negativa da interação trabalho-família). As autoras partem do pressuposto de que eles podem ter um efeito oposto, pois pessoas que aderem a mais de um papel social tendem a ter reflexos positivos para a saúde física e mental e até percebem melhora nas relações conjugais (Barnett & Hyde, 2001).

Com a constatação de que a separação entre trabalho e família é impossível, e até mesmo indesejada (McMillan et al., 2011), as organizações passam a compreender, aos poucos, que os colaboradores não são somente instrumento de produção e passam a entender que os múltiplos papéis desenvolvidos pelos trabalhadores exercem influência em variáveis relacionadas à saúde (como bem-estar e qualidade do sono, depressão e estresse), à família (como satisfação geral com a vida e qualidade da relação marital) e, também, ao trabalho/organização (como satisfação com o trabalho, comprometimento organizacional e intenção de saída) (Aguiar & Bastos, 2018).

Diante desses fatores, surge a necessidade de posuir um novo olhar sobre o colaborador, que se concretiza por meio do surgimento de políticas organizacionais que visam os benefícios que a Interface Positiva Trabalho-família pode trazer tanto para a empresa quanto para os trabalhadores, na tentativa de extinguir possíveis conflitos e, dessa forma, promovendo satisfação e motivação para uma melhor realização do trabalho. Essas medidas são chamadas de “práticas/políticas amigas das famílias”, sendo operacionalizadas em forma de ações como: medidas de flexibilidade, licenças, cuidados, suporte, medidas convencionais e compensações e benefícios, além de outros privilégios que não estão previstos na lei e a empresa pode oferecer ao seu funcionário. Acredita-se que indivíduos que trabalham em empresas que aderem às práticas “amigas das famílias” são mais comprometidos e possuem uma produtividade mais eficiente e de maior qualidade dentro da empresa (Andrade, 2011).

No ano de 2019, um fenômeno mundial tornou ainda mais relevante pensar nas interfaces estabelecidas entre o trabalho e a família e, também, no papel dos gestores organizacionais nessa relação. Trata-se da pandemia da COVID-19 (SARS-CoV-2). Com a sua chegada, foi necessário estabelecer medidas restritivas para combater a circulação do vírus e impedir que mais pessoas fossem contaminadas ou mortas (Lemos et al., 2020). Diante disso, a maioria das empresas suspenderam de forma total ou parcial as atividades presenciais, tendo que aderir a modalidade do home office (ou teletrabalho).

Com isso, o teletrabalho ascende diante de um cenário pandêmico possibilitando que o trabalho seja realizado em casa, restringindo a presença e a circulação em massa dos indivíduos nas empresas, respeitando as medidas restritivas e favorecendo o isolamento social. O termo refere-se ao trabalho externo realizado em um outro ambiente que não os das empresas e utiliza como recurso tecnologias que facilitam a comunicação (Silva et al., 2020).

Diante desses fatores, as demandas passaram a se sobrepor ou se alternar numa rotina diferente, sem precedentes, em que se intercalam as atividades laborais e as tarefas domésticas. As pessoas se viram obrigadas a atender, de forma quase simultânea, as necessidades do trabalho e daqueles entes próximos que requerem mais atenção, como as crianças e os adolescentes que estão em casa (Martins et al., 2020).

Diante da necessidade imediata de adaptação ao home office e a dificuldade de manter o equilíbrio em outras esferas da vida, é possível identificar o despreparo dos trabalhadores em lidar com as mudanças que ocorreram em suas vidas após aderirem ao home office. De acordo com [Martins et al. \(2020\)](#), as atividades de lazer, atividades domésticas, o ócio, o trabalho, acontecem em um mesmo ambiente. Sendo assim, houve uma necessidade rápida de adaptação, não só ao novo modelo de trabalho, mas também à convivência frequente com a família, principalmente dos que precisam de mais cuidados e atenção, como as crianças. Essa conciliação nem sempre é considerada vantajosa por esses indivíduos e é nesse momento que os conflitos podem emergir, tornando visíveis dificuldades causadas pelo isolamento social ([Martins et al., 2020](#)).

Apesar de tais mudanças gerarem prejuízos não só no ambiente familiar, como em outras esferas da vida, esses indivíduos ainda assim se esforçam de forma contínua para adaptar-se ao novo modelo de trabalho e lidar com as angústias e ansiedade advindas da pandemia ([Gondim & Borges, 2020](#)). Diante disso, passa a ser necessário o desenvolvimento de estratégias, como a de criar acordos ou impor limites, para que não haja tantos conflitos envolvendo os domínios trabalho-família e assim seja possível compartilhar os espaços de forma harmônica ([Martins et al., 2020](#)).

Como não poderia ser diferente, essa nova realidade traz desafios para os trabalhadores (agora teletrabalhadores) e para a gestão das organizações, principalmente se considerarmos o caráter emergencial e compulsório em que foi instaurada. Diante disso, os objetivos do presente trabalho são identificar como teletrabalhadores e profissionais GP/SO têm percebido as interfaces entre trabalho e família em tempos de pandemia da COVID-19. Para isso, o presente trabalho será composto por dois estudos complementares: uma revisão de literatura sobre as relações entre o teletrabalho e as interfaces trabalho-família na pandemia e uma pesquisa empírica sobre a percepção de profissionais de gestão de pessoas/saúde ocupacional sobre o mesmo fenômeno.

## Método

### Revisão da literatura

Tratou-se de uma Revisão Narrativa da Literatura. Para tanto, foram realizadas buscas nas bases eletrônicas Scielo, Pepsic e Lilacs, sendo selecionados artigos científicos que abordassem o equilíbrio entre trabalho e família durante a Pandemia da Covid-19. Após a leitura dos títulos e resumos, nove estudos foram selecionados para leitura na íntegra. Todos eles foram incluídos na revisão.

### Pesquisa empírica

Tratou-se de pesquisa de caráter descritivo, com corte transversal e abordagem qualitativa. Foram convidados a participar do estudo profissionais de GP/SO, que estivessem trabalhando na área de gestão de pessoas ou de saúde ocupacional no curso da pandemia (a partir de março de 2020). A amostra foi de conveniência, sendo utilizada a técnica “bola de neve”, com o objetivo de ampliar o número de respondentes.

Para a coleta de dados, fez-se uso de um questionário, em formato digital, gerado pela ferramenta eletrônica *Google Forms*, cujas respostas foram encaminhadas automaticamente para um banco de dados na internet. No presente estudo, foram consideradas duas questões: *“Quando você pensa em teletrabalho, quais são as cinco primeiras ideias (palavras, expressões, frases curtas etc.) que vêm à sua mente?”* e *“Em relação à implantação do teletrabalho, a partir da pandemia, na sua percepção, os trabalhadores relataram dificuldades em um ou mais dos seguintes aspectos: Falta de equipamentos ou mobiliário adequado, Conciliar demandas profissionais e pessoais/familiares, Ambiente para o desenvolvimento do trabalho (espaço físico, iluminação, conforto e ruídos), Dificuldades com as tecnologias, Dificuldades financeiras, Dificuldades em estabelecer horário de início e fim de jornada de trabalho, Questões emocionais/relacionais, Dificuldades relacionadas a natureza do trabalho, outros”*. Além disso, foram utilizados os dados de caracterização geral dos participantes para traçar o perfil da amostra.

Para a análise dos dados, foi realizada a análise de conteúdo temática, seguindo o modelo proposto por [Bardin](#) (2010) para a primeira questão. Já para a segunda questão, os resultados foram descritos por meio de frequências absolutas e relativas.

Quanto aos aspectos éticos, o presente estudo faz parte de um projeto maior intitulado “*Mudanças no trabalho a partir da covid-19: a percepção do trabalhador e do profissional de gestão de pessoas*”, submetido e aprovado pelo Comitê de Ética em Pesquisa (CEP) sob o número de CAAE 40351920.7.0000.5544.

## Resultados e discussão

### A visão dos teletrabalhadores

Após a realização de buscas em bancos de periódicos e teses, nove trabalhos científicos foram selecionados para compor a presente revisão narrativa da literatura. A Tabela 1 apresenta uma caracterização inicial dos trabalhos.

**Tabela 1.** Caracterização inicial dos trabalhos

<b>Autores</b>	<b>Ano</b>	<b>Título</b>	<b>Objetivo(s)</b>	<b>Método</b>
Silva et al	2020	As Relações Familiares diante da COVID-19: Recursos, Riscos e Implicações para a Prática da Terapia de Casal e Família	O foco deste trabalho é identificar os recursos e riscos familiares durante a pandemia da COVID-19.	Revisão Narrativa
Rafalski & Andrade	2015	Home-Office: Aspectos Exploratórios do Trabalho a partir de Casa	Explorar as implicações sociais e psicológicas dos aspectos de trabalho que norteiam a atuação em home office.	Pesquisa Empírica
Araújo & Lua	2020	O trabalho mudou-se para casa: trabalho remoto no contexto da pandemia de COVID-19	Discutir elementos vivenciados pelos(as) trabalhadores(as) com a ampla implementação de atividades laborais remotas, realizadas em casa, com auxílio das tecnologias de informação-comunicação, no contexto da pandemia de COVID-19	Base em dados oficiais e revisão de literatura
Lemos et al	2020	Mulheres em home office durante a pandemia da COVID-19 e as configurações do conflito trabalho-família	Contribuir para o debate com ênfase na questão de gênero	Pesquisa Empírica de natureza qualitativa
Mendes et al	2020	A realidade do trabalho home office na atipicidade pandêmica	Averiguar a realidade do trabalho home office no atual cenário pandêmico a partir da percepção de trabalhadores inseridos neste contexto atípico.	Pesquisa Empírica, com abordagem descritiva e natureza quantitativa
Bertelli et al	2020	Famílias, mulheres e cuidados: efeitos da pandemia de COVID-19 no estado de Santa Catarina	Caracterizar os efeitos provocados pelo isolamento social nas dinâmicas familiares.	Pesquisa Empírica
Sousa et al	2020	SARS-CoV-2 no Brasil e as repercussões psicossociais na saúde masculina: estudo sócio-histórico	Analisar as repercussões psicossociais da pandemia do novo Coronavírus (SARS-cov-2) na saúde de homens residentes no Brasil	Estudo sócio-histórico.
Insfran & Muniz	2020	Maternagem e COVID-19: desigualdade de gênero sendo reafirmada	Refletir sobre desigualdade de gênero e Divisão sexual do trabalho a partir da perspectiva de autoras feministas, e propor Caminhos coletivos – redes de apoio/ acolhimento – como forma de superação às dificuldades que mulheres-mães já vivem no seu cotidiano e que foram intensificadas neste contexto de pandemia.	Pesquisa Documental e Revisão Narrativa
Vieira et al	2020	Isolamento social e o aumento da violência doméstica: o que isso nos revela?	Estabelecer algumas relações entre o isolamento social durante a pandemia da COVID-19 e o aumento da violência contra as mulheres, levando em conta o contexto de uma sociedade patriarcal.	Revisão de Literatura

Fonte: as autoras (2023).



A partir da leitura exaustiva do material, foram identificados temas centrais referentes a trabalho e família que foram abordados em diversos trabalhos, que geraram as seguintes categorias de análise: 1. Mudanças na dinâmica trabalho-família; 2. Questões de gênero; 3. Uso de novas tecnologias; 4. Questões financeiras; 5. Saúde mental; 6. Estratégias de enfrentamento.

### Mudanças na dinâmica trabalho-família

A maior aproximação com a família possibilitada pelo trabalho remoto na pandemia foi um aspecto discutido no estudo de [Lemos et al. \(2020\)](#). A pesquisa foi realizada com 14 mulheres e a maioria das entrevistadas relataram que houve uma maior aproximação física com os filhos e marido, apesar da sobrecarga de trabalho. Isto foi possível em função da maior flexibilidade nos horários, o que permitiu gerenciar melhor o tempo dedicado ao trabalho e à família. Desta forma, é possível participar de maneira mais ativa da vida dos filhos e marido, assim como é possível estar presente em momentos que são considerados importantes na dinâmica familiar, que envolvem cuidado e atenção, principalmente quando os filhos ficam doentes, além do acompanhamento do desenvolvimento escolar, também facilitado pelo ensino à distância. Tais aspectos permitiram que houvesse maior sentimento de proximidade entre os membros da família. É visível que a oportunidade gerada pelo home office de estar próximo a família amenizou a sobrecarga de trabalho para essas mulheres. A flexibilização dos horários e do trabalho e a proximidade proporcionou a essas mulheres um convívio mais próximo com sua família e a oportunidade viver experiências que outrora não seria possível, se estivessem na rotina normal do trabalho.

Ainda em relação à dinâmica familiar, outro aspecto considerado uma vantagem do home office foi a divisão das tarefas domésticas entre o casal durante o período de isolamento, o que contribuiu para o equilíbrio entre o trabalho e a família. Sabe-se que, historicamente, as atividades de casa e o cuidado com os filhos são atribuídas ao gênero feminino. No entanto, pesquisas indicam que, durante o período de pandemia, alguns homens mudaram o seu estilo de vida e passaram a ter uma participação maior nos serviços domésticos. Segundo [Sousa et al. \(2020\)](#), essa é, além de uma forma de ressignificação, um modo que os homens encontraram para manterem-se ocupados durante o período de quarentena. Essa divisão proporcionou um maior equilíbrio entre a

família, facilitando o convívio familiar e reduzindo a sobrecarga feminina.

As intensificações e pressões do trabalho, atrelada às atividades domésticas e cuidado com os filhos, desencadearam uma maior sobrecarga nos indivíduos. Sem a ajuda de parentes ou de funcionários, dispensados por conta do isolamento social, esses indivíduos se viram obrigados a realizar tarefas que não faziam antes de forma constante. O fechamento das escolas e creches também são elementos que contribuíram para a sobrecarga de trabalho, já que os filhos passaram a ficar em casa de forma integral, o que demandou mais atenção desses indivíduos. De acordo com [Araújo e Lua \(2021\)](#), a presença e as necessidades advindas da família dificultam a concentração do trabalho, uma vez que ambientes familiares não são considerados os mais apropriados para a realização do trabalho profissional. Tais fatores corroboram para que os indivíduos se sintam estressados, além de frustrados por sentirem que não dão conta. A flexibilidade proporcionada pelo home office, em geral, provem da ausência de limites temporais e espaciais do trabalho profissional ([Araújo & Lua, 2021](#)). De acordo com [Losekann e Mourão \(2020\)](#), a intensificação do trabalho pode acarretar uma diminuição nos espaços e momentos dedicados ao ócio, a harmonia familiar, ao descanso e restauração física e mental.

### Questões de gênero

Um outro elemento é a divisão desigual de atividades domésticas. É notório que por muito tempo os homens ocuparam lugares de destaque na sociedade e eram vistos como único e exclusivo provedor da família. As mulheres, em contrapartida, eram colocadas em uma posição inferior comparada a dos homens e seus únicos papéis eram o de manter o lar e cuidar da família. A sua atividade era realizar os trabalhos domésticos e destinar seus cuidados ao seu marido e filhos. O fato de elas estarem vinculadas aos maridos diante da sua condição econômica, moral e religiosa influenciava para que elas não tivessem liberdade de exercer outros papéis, além de que lhe era negada socialmente a possibilidade de estar nos ambientes de trabalho ([Costa, 2018](#)).

Atualmente, apesar dos avanços e de conquistar espaços, ocupando lugares de destaque na sociedade, ainda são atribuídas às mulheres as obrigações de proteger e cuidar da família. Com a chegada do vírus, o cenário não foi diferente. Segundo [Bertelli et al.](#)

(2020), as mulheres receberam a difícil responsabilidade de conciliar o novo modelo de trabalho – home office – com o cuidado com os filhos e da casa, e esses elementos aumentaram as demandas com relação ao trabalho exercido por essas mulheres. Este aumento está diretamente associado à idade dos filhos e o quanto precisam de atenção e cuidado. É possível que a pandemia tenha corroborado em gerar efeitos negativos na vida de algumas mulheres, visto que elas sentem significativamente o impacto da sobrecarga de trabalho, atrelada às atividades domésticas e ao cuidado da família. (Bertelli et al., 2021).

Durante a pandemia, valores de gêneros tradicionais tornaram-se uma dificuldade a ser enfrentada pelas famílias, pois estes mostraram que os valores e a cultura apreendidos pelos indivíduos ao longo da vida podem gerar grande prejuízo à dinâmica familiar em situações extremas, como o do isolamento social. Segundo Losekann e Mourão (2020), a adesão rígida desses valores, em que à mulher cabe o cuidado com a casa e com os filhos e aos homens o papel de provedor do lar e de autoridade, tendem a prejudicar a flexibilidade do casal, dificultando sua intimidade e comunicação, gerando conflitos no ambiente familiar. Tais valores também contribuem para uma divisão desigual de tarefas domésticas que acarretam na sobrecarga de trabalho para as mulheres. De acordo com as autoras, a pandemia ofereceu oportunidade de refletir e questionar os valores de gênero tradicionais e quais impactos eles causaram nos ambientes familiares (Losekann & Mourão, 2020)

### Utilização de Novas Tecnologias

Um outro fator que teve destaque foi a necessidade de desenvolver habilidades para uso de novas tecnologias. A tecnologia surge como um desafio frente à necessidade da pandemia, convocando os trabalhadores a adquirir novas competências que outrora não tinham para manusear tecnologias e constituir formas de interação e comunicação. Este momento de adaptação e aprendizados pode gerar impactos no uso do tempo do indivíduo, nas rotinas de trabalho remunerado e doméstico e nas outras atividades que são realizadas em casa (sono, descanso, lazer), onde o sujeito não consegue estabelecer limites entre o trabalho e a vida pessoal (Losekann & Mourão, 2020). Esse novo contexto pode ser considerado um gatilho para a competição entre as atividades de casa e as demandas familiares, já que os trabalhadores sempre estão disponíveis/online para as atividades

do trabalho e não existe uma separação da vida pessoal e do trabalho (Losekann & Mourão, 2020).

O uso da tecnologia permitiu que as empresas se moldassem e encontrassem uma forma de continuar no mercado de trabalho. Contudo, as adaptações trouxeram impactos para os trabalhadores que passaram a perceber um excesso de trabalho, gerando prejuízos na produtividade. Muitos desses indivíduos não receberam treinamento ou não utilizaram equipamentos adequados para trabalhar de casa, outros não conseguiram se ajustar ao teletrabalho, perdendo o vínculo com a empresa (Silva et al., 2020). Tais fatores são alertas para pensar sobre a implementação ampliada do home office pós pandemia. Mesmo que o novo modelo de trabalho tenha funcionado para alguns trabalhadores, ele desconsidera a individualidade das distintas organizações domésticas/familiares, podendo gerar prejuízos à esfera familiar (Losekann & Mourão, 2020).

### Questões financeiras

Outra dificuldade foi o fator financeiro: com o fechamento das escolas/creches e com o redirecionamento das atividades laborais para o ambiente doméstico, houve um aumento significativo de pessoas realizando múltiplas atividades em um mesmo ambiente. Segundo Araújo e Lua (2021), ocorreu um acréscimo nos custos das famílias com eletricidade, água, internet, alimentação e com o investimento que fizeram para adquirir computadores, monitores, contratação de internet que facilitasse e trouxesse conforto para a realização do trabalho (Araújo & Lua, 2021). A realização dessas atividades, atrelada a um maior número de pessoas ocupando o mesmo espaço, gerou um aumento significativo no custo de água e luz. Além disso, para adequar-se melhor ao trabalho, muitos indivíduos passaram a investir em rede de internet estável e de maior qualidade, visto que a internet tem sido um recurso de fundamental importância para a realização do teletrabalho.

Rafalski e Andrade (2015) afirmam que o home office se tornou uma vantagem para as empresas por ser uma maneira de reduzir os custos organizacionais. No entanto, é importante considerar que a economia feita pelas organizações deveria ser investida como recurso para facilitar a adaptação do trabalhador ao home office, de forma que houvesse menor influência no ambiente e na família, proporcionando condições apropriadas para o exercício da profissão e a diminuição do impacto financeiro desses indivíduos.

## Saúde mental

O cenário pandêmico e o isolamento social foram considerados momentos de inseguranças, incertezas e de medo. As pessoas temiam o avanço do vírus e que seus familiares ou pessoas próximas adoecessem e morressem. Durante esse período, o nível de estresses e/ou irritabilidade aumentou devido às angústias de não haver respostas para seus questionamentos e nem perspectiva de quando tudo iria melhorar e seria possível viver o “novo normal” (Losekann & Mourão, 2020). A ausência de respostas gerou tensões, medos, ansiedades, frustrações e angústia. Losekann e Mourão (2020) sinalizam que a angústia tem sido um sentimento cada vez mais frequente frente às incertezas do momento. A preocupação e a tristeza tornaram-se constantes frente ao isolamento, ao medo do adoecimento e/ou perda de pessoas queridas. Diversos estudos chamam atenção para a importância dos cuidados com a saúde mental, já que houve um aumento significativo do número de pessoas que relataram sentir-se, muitas vezes ou sempre, ansiosas ou deprimidas durante a pandemia. Os indivíduos que conseguiram viver em um ambiente familiar equilibrado e sentiram-se confortáveis para compartilhar pensamentos e validaram o que estavam sentindo acerca do momento foram beneficiados com o sentimento de pertencimento, intimidade e conexão, sendo possível superar os desafios e as dificuldades que podiam emergir ao longo do convívio.

## Estratégias de enfrentamento

Diante de tantas mudanças e desafios, fez-se necessário desenvolver estratégias que ajudassem a lidar com possíveis dificuldades e que impedissem a ascensão de conflitos. Uma das estratégias, citada por Silva et al. (2020), envolve criar momentos, em dias

específicos, para discutir possíveis assuntos importantes para o casal ou família. Esta é uma forma de amenizar tensões e estresses, evitando que brigas aconteçam a qualquer momento gerando prejuízos e mal-estar ao ambiente. O uso do time-out é outra estratégia importante para impedir conflitos e discussões. O time-out é uma estratégia comportamental onde os indivíduos combinam de finalizar a discussão quando perceberem que entraram em conflito.

A comunicação aberta entre os membros da família também pode ser considerada uma estratégia de enfrentamento, se os membros estiverem dispostos a ter a comunicação como um exercício diário e uma escuta atenta e qualificada, demonstrando interesse no que o outro está sentindo, pensando e compartilhando. A comunicação é fundamental durante o período de isolamento, pois impede e/ou ameniza possíveis conflitos que possam vir a emergir ao longo dos dias. Silva et al. (2020) apontam que, durante situações consideradas extremas, de crise, a família tem a capacidade de desenvolver recursos que ajudam a lidar com os desafios.

## A visão dos profissionais de GP/SO

Participaram da pesquisa empírica 38 profissionais de GP/SO, sendo 86,8% do sexo feminino e 63,2% com a especialização como maior titulação.

Como uma forma de obter uma primeira aproximação sobre o tema, os participantes foram convidados a evocar livremente entre três e cinco palavras/expressões/ideias que lhes viessem à mente ao pensar no teletrabalho. A nuvem de palavras (Figura 2) apresenta, de forma visual, os conteúdos evocados e suas frequências.



Figura 1. Evocação de ideias sobre teletrabalho



Nota: o tamanho das palavras representa a frequência com que as ideias foram evocadas. Quanto maior, mais frequente.  
Fonte: as autoras (2023).

Dentre os conteúdos evocados foi notado que expressões como “distanciamento social”, “gestão de tempo”, “sobrecarga de trabalho”, “produtividade” e “flexibilidade” foram as que ganharam destaque por possuir maior frequência. A sobrecarga de trabalho pode estar diretamente associada a uma maior cobrança com relação à produtividade durante o isolamento social, visto que, apesar da flexibilidade e de conseguir gerir melhor seu tempo, esses indivíduos precisam lidar não só com o aumento das demandas de trabalho, mas com o aumento da jornada de trabalho.

Especificamente no caso dos profissionais de GP/SO, talvez mais importante do que se aproximar da sua compreensão sobre o teletrabalho é identificar como eles perceberam os desafios enfrentados pelos teletrabalhadores sob sua gestão. Como pode ser observado na Figura 3, conciliar demandas profissionais e pessoais/familiares foi identificado como um desafio a ser enfrentado pelos trabalhadores por 75,8% dos participantes, o que atesta a centralidade de tal questão. Com a rápida adaptação ao teletrabalho, muitas organizações não conseguiram oferecer treinamento e equipamentos adequados aos trabalhadores, dificultando a sua adaptação ao novo modelo de trabalho. Junto com as demandas profissionais, surge a necessidade de realizar ajustes na rotina familiar, onde estes indivíduos passam a perceber a necessidade de estabelecer novas dinâmicas como forma de facilitar o convívio e impedir que haja conflitos no convívio familiar.

**Figura 2.** Principais dificuldades enfrentadas pelos trabalhadores sob a ótica de profissionais de GP/SO

Fonte: as autoras (2023).

### Visões do trabalhador e do profissional de GP/SO: antagonismos ou similaridades?

No presente estudo, foi possível perceber que as visões dos trabalhadores e dos profissionais de GP/SO são compatíveis, por identificar que a chegada da COVID-19 trouxe mudanças significativas no mundo do trabalho. Diante do cenário pandêmico, esses indivíduos tiveram que enfrentar questões relacionadas a mudanças na dinâmica familiar, à utilização de novas tecnologias ou à falta de equipamento adequado para a realização do trabalho, além da sobrecarga de trabalho e do aumento da jornada de trabalho.

Essas mudanças podem ser consideradas positivas ou não. De acordo com o estudo de [Lemos et al. \(2020\)](#), o teletrabalho, apesar de ter aspectos negativos, trouxe alguns benefícios para os teletrabalhadores, como a possibilidade de gerir melhor o tempo, realizar o trabalho de forma mais flexível, permitindo estar mais perto dos membros familiares, estreitar os laços afetivos, cuidando e acompanhando o desenvolvimento dos filhos ([Lemos et al., 2020](#)). No entanto, não foi possível identificar, no presente estudo, se na visão do GP/SO, o teletrabalho ajudou aos teletrabalhadores a estreitar os laços entre os membros da sua família. A flexibilidade foi um outro elemento considerado positivo no presente estudo e que foi localizado tanto na literatura quanto na pesquisa empírica. Segundo [Alon et al. \(2020\)](#), a flexibilidade permitiu que os indivíduos conseguissem ajustar seus horários à nova rotina e lidar com as demandas familiares e profissionais. A flexibilidade ajudou principalmente aquelas famílias que tinham filhos pequenos ou adolescentes e que demandam uma atenção maior.

O presente estudo também constatou que outra visão comum entre os trabalhadores e GP/SO é a dificuldade eminente em encontrar um espaço apropriado, em casa, sem ruídos, que tenha uma boa iluminação e que permita a realização do trabalho sem a interferência da família, de forma que o teletrabalhador consiga manter a concentração e a produtividade. Além disso, segundo [Silva et al. \(2020\)](#), a falta de equipamentos/mobiliário adequados, que deveriam ser disponibilizados pelas empresas, são um empecilho, já que estes são considerados fundamentais para o bem-estar físico dos teletrabalhadores. [Losekann e Mourão \(2020\)](#) demonstraram que, com o aumento do ritmo de trabalho, os trabalhadores dedicam mais horas do tempo às atividades laborais, estando sempre conectados e disponíveis, e em consequência disso passam mais tempo sentados e em frente à tela do computador.

## Considerações finais

No presente estudo, foi possível identificar que os teletrabalhadores tiveram dificuldade de conciliar as demandas profissionais e pessoais durante a pandemia do COVID-19. O aumento da jornada de trabalho, atrelada a uma maior cobrança da produtividade, contribuiu para a sobrecarga de trabalho entre esses indivíduos. Além disso, a aquisição de equipamentos e a existência de espaço adequado para a realização do trabalho podem impedir conflitos, permitindo que estes possuam maior qualidade de vida e sintam-se bem em realizar suas atividades laborais independente do espaço que ocupem. Mesmo que a conciliação entre trabalho e família fosse umas das dificuldades encontradas pelos teletrabalhadores, não foi possível identificar quais aspectos da vida profissional/pessoal dificultaram essa conciliação.

Acredita-se que o cenário pandêmico, associado ao aumento da jornada de trabalho e a cobrança excessiva por produtividade, tenha elevado o nível de tensão e estresse entre os indivíduos, gerando desequilíbrio nas esferas familiar e ocupacional, afetado diretamente as relações. Estudos que avaliem se houve suporte por parte da gestão de pessoas e se houve medidas e estratégias elaboradas para amenizar os conflitos relacionados à dificuldade em conciliar as demandas do trabalho e família são necessários, já que o trabalho pode interferir diretamente na esfera familiar e vice e versa.

## Contribuições das autoras

Leite, C. E. S. participou da concepção da pergunta de pesquisa, delineamento metodológico, busca e análise dos dados da pesquisa, interpretação dos resultados, redação do artigo científico. Aguiar, C. V. N. participou da concepção da pergunta de pesquisa, delineamento metodológico, busca e análise dos dados da pesquisa, interpretação dos resultados, redação do artigo científico. Silva, E. E. C. participou da coleta e interpretação dos dados. Tironi, M. S. participou da coleta e interpretação dos dados. Todos os autores revisaram e aprovaram a versão final e estão de acordo com sua publicação.

## Conflitos de interesses

Nenhum conflito financeiro, legal ou político envolvendo terceiros (governo, empresas e fundações privadas, etc.) foi declarado para nenhum aspecto do trabalho submetido (incluindo, mas não se limitando a subvenções e financiamentos, participação em conselho consultivo, desenho de estudo, preparação de manuscrito, análise estatística, etc.).

## Indexadores

A Revista Psicologia, Diversidade e Saúde é indexada no [DOAJ](#), [EBSCO](#) e [LILACS](#).



## Referências

- Aguiar, C. V. N. (2016). Interfaces entre o trabalho e a família e os vínculos organizacionais: explorando a tríade família-trabalho-organização [Tese de doutorado, Universidade Federal da Bahia]. Repositório institucional da UFBA. <https://repositorio.ufba.br/handle/ri/22618>
- Aguiar, C. V. N., & Bastos, A. V. B. (2018). Interface positiva entre o trabalho e a família. In: A. C. S. Vazquez, & C. S. Hutz. (Orgs.). *Aplicações da Psicologia Positiva: trabalho e organizações* (pp. 221-232). Hogrefe.
- Alon, T., Doepke, M., Olmstead-rumsey, J., & Tertilt, M. (2021). The impact of COVID-19 on gender equality [O impacto da COVID-19 na equidade de gênero]. NBER Working Paper 26947. [https://www.nber.org/system/files/working\\_papers/w26947/w26947.pdf](https://www.nber.org/system/files/working_papers/w26947/w26947.pdf)
- Andrade, M. C. P. (2011). Work-Life balance: condições de trabalho facilitadoras da integração do papel profissional e familiar. *Exedra*, 1, 41-54. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3684515>
- Araújo, T. M., & Lua, I. (2021). O trabalho mudou-se para casa: trabalho remoto no contexto da pandemia de COVID-19. *Rev Bras Saúde Ocup*, 46, 1-11. <https://doi.org/10.1590/2317-6369000030720>

- Bardin, L. (2010). Análise de conteúdo [L. A. Reto, & A. Pinheiro, Trad.]. 4ª ed. Edições70.
- Barnett, R. C., & Hyde, J. S. (2001). Women, Men, Work, and Family: An expansionist theory [Mulheres, homens, trabalho e família: uma teoria expansionista]. *American Psychologist*, 56(10), 781-796. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.56.10.781>
- Bertelli, E., Moser, L., & Gelinski, C. R. O. G. (2021). Famílias, mulheres e cuidados. *Oikos: Família e Sociedade Em Debate*, 32(1), 35-54. <https://doi.org/10.31423/oikos.v32i1.11335>
- 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 [Medindo o lado positivo da interface trabalho-família: Desenvolvimento e validação de uma escala de enriquecimento trabalho-família]. *Journal of Vocational Behavior*, 68(1), 131-164. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2005.02.002>
- Costa, F. A. (2018). Mulher, trabalho e família: os impactos do trabalho na subjetividade da mulher e em suas relações familiares. *Pretextos*, 3(6), 434-452. <http://periodicos.pucminas.br/index.php/pretextos/article/view/15986>
- Eby, L. T., Maher, C. P., & Butts, M. M. (2010). The intersection of work and family life: The role of affect [A intersecção da vida profissional e familiar: o papel do afeto]. *Annual Review of Psychology*, 61, 599-622. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.093008.100422>
- Gondim, S., & Borges, L. O. (2020). Significados e sentidos do trabalho do home-office: desafios para a regulação emocional. In: F. Queiroga (Org.). *Orientações para o home office durante a pandemia da COVID-19* (pp. 1-6). Artmed.
- Greenhaus, J. H., & Beutell, N. J. (1985). Sources of conflict between work and family roles [Fontes de conflito entre os papéis do trabalho e da família]. *Academy of Management Review*, 10(1), 76-88. <https://doi.org/10.5465/amr.1985.4277352>
- Insfran, F. F. N., & Muniz, A. G. C. R. (2020). Maternagem e COVID-19: desigualdade de gênero sendo reafirmada na pandemia. *Diversitates International Journal*, 12(2), 26-47. <http://emotrab.ufba.br/wp-content/uploads/2020/09/314-769-1-PB.pdf>
- Lemos, A. H. D. C., Barbosa, A. D. O., & Monzato, P. P. (2020). Mulheres em home office durante a pandemia da covid-19 e as configurações do conflito trabalho-família. *Rev Adm Empres*, 60(6), 388-399. <https://doi.org/10.1590/s0034-759020200603>
- Losekann, R. G. C. B., & Mourão, H. C. (2020). Desafios do teletrabalho na pandemia covid-19: quando o home vira office. *Cadm*, 28, 71-75. <https://doi.org/10.4025/cadadm.v28i0.53637>
- Martins, S. S. V., Lipp, D. F. S., & Monteiro, R. C. T. (2020). Tempos de pandemia: possibilidades para os trabalhadores na nova crise que se instala. *Revista Valore*, 5, 136-159. <https://doi.org/10.22408/rev502020653136-159>
- McMillan, H. S., Morris, M. L., & Atchley, E. K. (2011). Constructs of the work/ life interface: a synthesis of the literature and introduction of the concept of work/life harmony [Construtos da interface trabalho/vida: síntese da literatura e introdução do conceito de harmonia trabalho/vida]. *Human Resource Development Review*, 10(1), 6-25. <https://doi.org/10.1177/1534484310384958>
- Mendes, D. C., Hastenreiter Filho, H. N., & Tellechea, J. (2020). A realidade do trabalho home office na atipicidade pandêmica. *Revista Valore*, 5, 160-191. <https://doi.org/10.22408/rev502020655160-191>
- Paula, R. F. S. (2005). Trabalho, família e ser social. Elos que unem a centralidade do trabalho às relações familiares. [Dissertação de Mestrado, Pontifícia Universidade Católica de São Paulo]. Repositório PUCSP. <https://tede2.pucsp.br/handle/handle/17949>
- 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>
- Silva, I. M., Schmidt, B., Lordello, S. R., Noal, D. S., Crepaldi, M. A., & Wagner, A. (2020). As relações familiares diante da COVID-19: recursos, riscos e implicações para a prática da terapia de casal e família. *Pensando famílias*, 24(1), 12-28. [http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1679-494X2020000100003](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1679-494X2020000100003)
- Sousa, A. R., Santana, T. S., Palma, E. M. S., Sousa, A. F., Moreira, W. C., Rezende, M. F., Mercedes M. C. (2020). SARS-CoV-2 no Brasil e as repercussões psicossociais na saúde masculina: estudo sócio-histórico. SciELO Preprints. <https://doi.org/10.1590/SciELOPreprints.687>
- Vieira, P. R., Garcia, L. P., & Maciel, E. L. N. (2020). Isolamento social e o aumento da violência doméstica: o que isso nos revela? *Revista Brasileira de Epidemiologia*, 23, 1-5, <https://doi.org/10.1590/1980-549720200033>