



UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, ATUARIAIS E
CONTABILIDADE
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

JOÃO VICTOR TAVARES LEMOS

OS BONS COMPANHEIROS: A AMIZADE NO TRABALHO E SUAS
CONTRIBUIÇÕES PARA O ENGAJAMENTO DE TERCEIRIZADOS DE UM
BANCO PÚBLICO BRASILEIRO

FORTALEZA

2025

JOÃO VICTOR TAVARES LEMOS

OS BONS COMPANHEIROS: A AMIZADE NO TRABALHO E SUAS
CONTRIBUIÇÕES PARA O ENGAJAMENTO DE TERCEIRIZADOS DE UM BANCO
PÚBLICO BRASILEIRO

Trabalho de conclusão de curso
apresentado ao curso de Administração da
Universidade Federal do Ceará, como
requisito parcial para obtenção do título de
Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Bruno Chaves Correia
Lima.

FORTALEZA

2025

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação
Universidade Federal do Ceará
Sistema de Bibliotecas

Gerada automaticamente pelo módulo Catalog, mediante os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

L577b Lemos, João Victor Tavares.

Os bons companheiros : a amizade no trabalho e suas contribuições para o engajamento de terceirizados de um banco público brasileiro / João Victor Tavares Lemos. – 2025.
69 f. : il. color.

Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) – Universidade Federal do Ceará,
Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade, Curso de Administração,
Fortaleza, 2025.

Orientação: Prof. Dr. Bruno Chaves Correia Lima.

1. Engajamento no trabalho. 2. Amizade no trabalho. 3. Colaboradores terceirizados. I.
Título.

CDD 658

JOÃO VICTOR TAVARES LEMOS

OS BONS COMPANHEIROS: A AMIZADE NO TRABALHO E SUAS
CONTRIBUIÇÕES PARA O ENGAJAMENTO DE TERCEIRIZADOS DE UM BANCO
PÚBLICO BRASILEIRO

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao curso de Administração da Universidade Federal do Ceará, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Bruno Chaves Correia Lima.

Aprovado em: ____/____/____

BANCA EXAMINADORA:

Prof. Dr. Bruno Chaves Correia Lima (Orientador)
Universidade Federal do Ceará (UFC)

Profa. Dra. Marcia Zabdiele Moreira
Universidade Federal do Ceará (UFC)

Prof. Dr. Luis Eduardo Brandão Paiva
Universidade de Pernambuco (UPE)

AGRADECIMENTOS

Primeiramente gostaria de agradecer a Deus. As alegrias e provações que aconteceram no decorrer desta graduação vieram d'Ele, assim como a força para continuar e aprender com cada situação disposta a mim. Sou grato, pois hoje sei que sou o que sou por causa dele.

Gostaria de agradecer também aos meus pais, ambos cada um no seu canto, mas sempre me mandando forças, me aconselhando em momentos difíceis e me inspirado cada qual do seu jeito, por isso fico feliz em retribuir com mais uma conquista. Na mesma linha, agradeço aos meus avós, sem o carinho e o acolhimento que me deram, com certeza a jornada teria sido outra, bem mais sofrida e complicada.

À verdadeira inspiração do meu projeto, agradeço meus antigos colegas de trabalho, em especial João Pedro, Maurício, Mark e Andressa, que me fizeram prosperar em momentos difíceis do meu antigo emprego, por isso, fique claro que, se eu escolhi esse tema, foi por causa deles.

Agradeço também meus amigos da graduação. Alguns estiveram comigo desde o início da jornada e os vi sair pela mesma porta que agora também tenho orgulho de sair, fico feliz sabendo que convivi com pessoas tão boas e que deixei marcas na memória de todas elas.

Também gostaria de agradecer o meu orientador. Se não me engano o professor Bruno foi o primeiro professor que me deu aula no primeiro dia de faculdade, hoje, pela coincidência do destino, será talvez o último que verei nesta graduação. No decorrer do caminho ele também me orientou no estágio, e tanto nesse momento como agora, e sempre se mostrou bem disponível e aberto a me orientar, sorte que outros colegas não tiveram.

O agradecimento também se estende aos professores avaliadores, professora Marcia e professor Luis Eduardo, que se disponibilizaram a avaliar este trabalho.

Por fim, gostaria de agradecer à UFC e à FEAAC, tenho orgulho de dizer que sou a terceira geração de minha família que passa por essa universidade e posso dizer que tanto meu avô quanto minha mãe estavam certos quando disseram que a vida dentro da UFC era maravilhosa, palavras que transmitirei com felicidade no futuro.

RESUMO

O engajamento no trabalho é um estado de espírito positivo e gratificante que um colaborador tem com relação ao seu trabalho e cuja as dimensões são: dedicação, vigor e absorção. Um dos fatores que contribui para o nível de engajamento numa organização é a amizade no trabalho, fenômeno no qual dois ou mais colegas de trabalho iniciam um relacionamento mais profundo baseado na confiança, no companheirismo, na afinidade de gostos e valores e no apoio socioemocional. Diante disso, como objetivo geral, este estudo teve como fim analisar as contribuições dessas relações de amizade para o engajamento no trabalho, tratando-se, então, de um estudo qualitativo cujo os dados foram coletados por meio de entrevistas semiestruturadas com 11 colaboradores terceirizados de uma central ligada à um dos ambientes da superintendência de logística e patrimônio de banco público brasileiro. Quanto à análise de dados, foi utilizado o método de análise de conteúdo com auxílio do software *ATLAS.ti*. Dessa forma, foi analisado que, segundo os entrevistados, a amizade no trabalho se define por conceitos como tempo de convivência, apoio socioemocional e afinidade de gostos e valores. Partindo para as contribuições para o engajamento no trabalho, foi visto que para todas as dimensões do engajamento haviam tanto contribuições positivas como negativas a depender do contexto. No caso da dedicação, o reconhecimento do trabalho por meio de *feedbacks* e elogios por parte de um amigo foram vistos como fatores que fazem o colaborador se dedicar mais, mas algumas interações carregadas de emoções e pensamentos negativos podem fazer o efeito oposto. Para o vigor, foi visto algo parecido, com destaque ao apoio socioemocional prestado entre amigos em tempos de dificuldade, o que foi relatado como sendo um fator que motiva e dá força de vontade para trabalhar, entretanto interações repletas de emoções negativas tem um poder desmotivador. Por fim, para absorção, foram vistas mais contribuições negativas, com relatos de que os amigos são fontes de distração no trabalho, porém essa mesma distração em momentos de atividades complexas ou difíceis podem renovar as energias. Dessa maneira, tal estudo se mostra relevante por mostrar os detalhes e nuances desse assunto que é normalmente estudado de forma quantitativa pela academia.

Palavras-chave: engajamento no trabalho; amizade no trabalho; colaboradores terceirizados.

ABSTRACT

Work engagement is a positive and fulfilling state of mind that an employee has in relation to their work, and its dimensions are: dedication, vigor, and absorption. One of the factors that contributes to the level of engagement within an organization is workplace friendship, a phenomenon in which two or more colleagues initiate a deeper relationship based on trust, companionship, affinity of tastes and values, and socio-emotional support. In light of this, as a general objective, this study aimed to analyze the contributions of these friendship relations to work engagement, thus being a qualitative study, whose data were collected through semi-structured interviews with 11 outsourced employees from a center linked to one of the departments of the superintendence of logistics and patrimony of a Brazilian public bank. Regarding data analysis, the content analysis method was used with the aid of the ATLAS.ti software. Thus, it was analyzed that, according to the interviewees, friendship at work is defined by concepts such as time spent together, socio-emotional support, and affinity of tastes and values. Moving on to the contributions to work engagement, it was seen that for all dimensions of engagement there were both positive and negative contributions depending on the context. In the case of dedication, the recognition of work through feedback and praise from a friend was seen as a factor that makes the employee dedicate themselves more, but some interactions loaded with negative emotions and thoughts with these friends can have the opposite effect. As for vigor, something similar was seen, with emphasis on the socio-emotional support provided between friends in times of difficulty, which was reported as being a factor that motivates and gives the will to work, however interactions full of negative emotions have a demotivating power. Finally, as for absorption, more negative contributions were seen, with reports that friends are sources of distraction at work, but this same distraction in moments of complex or difficult activities might renew energies. In this way, this study is relevant for showing the details and nuances of this subject, which is normally studied quantitatively by academia.

Keywords: work engagement; workplace friendship; outsourced workers.

LISTA DE QUADROS

| | |
|--|----|
| Quadro 1 - Outros estudos sobre amizade e engajamento no trabalho..... | 22 |
| Quadro 2 - Colaboradores da central de fiscalização..... | 25 |
| Quadro 3 - Perfil dos entrevistados | 26 |
| Quadro 4 - Categorias de análise..... | 29 |
| Quadro 5 - Síntese das categorias de amizade | 38 |
| Quadro 6 - Síntese das subcategorias da dedicação..... | 44 |
| Quadro 7 - Síntese das subcategorias do vigor | 49 |
| Quadro 8 - Síntese das subcategorias da absorção | 54 |
| Quadro 9 - Síntese das outras categorias relevantes | 59 |

LISTA DE FIGURAS

| | |
|--|----|
| Figura 1 - Organograma da Central de Fiscalização Administrativa de Contratos | 24 |
| Figura 2 - Nuvem de palavras definição de amizade | 30 |
| Figura 3 - Nuvem de palavras confiança..... | 36 |

SUMÁRIO

| | | |
|----------------|---|-----------|
| 1 | INTRODUÇÃO | 10 |
| 2 | REFERENCIAL TEÓRICO | 13 |
| 2.1 | Engajamento no trabalho..... | 13 |
| 2.1.1 | <i>Histórico e percepções gerais.....</i> | 13 |
| 2.1.2 | <i>Definição e dimensões de engajamento no trabalho</i> | 15 |
| 2.1.3 | <i>Modelo Recursos e Demandas de trabalho</i> | 15 |
| 2.1.4 | <i>Antecedentes e efeitos do engajamento no trabalho.....</i> | 16 |
| 2.2 | Amizade no trabalho | 17 |
| 2.2.1 | <i>Características da amizade.....</i> | 18 |
| 2.2.2 | <i>Definições de amizade no trabalho.....</i> | 19 |
| 2.2.3 | <i>Efeitos da amizade no trabalho</i> | 20 |
| 2.3 | Associação amizade e engajamento no trabalho | 21 |
| 3 | MÉTODO DA PESQUISA | 23 |
| 3.1 | Contexto e sujeitos de pesquisa | 23 |
| 3.2 | Procedimentos de coleta e de análise de dados | 26 |
| 3.2.1 | <i>Elaboração do roteiro semiestruturado de entrevistas.....</i> | 26 |
| 3.2.2 | <i>Coleta e análise de dados</i> | 27 |
| 4 | RESULTADOS | 30 |
| 4.1 | Caracterização das relações de amizade no trabalho..... | 30 |
| 4.1.1 | <i>Definição de amizade</i> | 30 |
| 4.1.2 | <i>Formação de amizades</i> | 32 |
| 4.1.3 | <i>Prevalência.....</i> | 33 |
| 4.1.3.1 | <i>Confiança</i> | 33 |
| 4.1.3.2 | <i>Manutenção das amizades.....</i> | 36 |
| 4.1.4 | <i>Síntese das categorias de amizade no trabalho</i> | 38 |
| 4.2 | Contribuições da amizade para o engajamento do trabalho | 39 |
| 4.2.1 | <i>Dedicação.....</i> | 39 |
| 4.2.1.1 | <i>Importância do trabalho</i> | 39 |
| 4.2.1.2 | <i>Entusiasmo.....</i> | 41 |
| 4.2.1.3 | <i>Pensamento inovador.....</i> | 43 |
| 4.2.1.4 | <i>Síntese das subcategorias da dedicação</i> | 44 |
| 4.2.2 | <i>Vigor.....</i> | 45 |

| | | |
|--------------|--|-----------|
| 4.2.2.1 | <i>Resiliência</i> | 45 |
| 4.2.2.2 | <i>Energia e vitalidade</i> | 46 |
| 4.2.2.3 | <i>Força de vontade</i> | 48 |
| 4.2.2.4 | <i>Síntese das subcategorias do vigor</i> | 49 |
| 4.2.3 | <i>Absorção</i> | 50 |
| 4.2.3.1 | <i>Percepção do tempo</i> | 50 |
| 4.2.3.2 | <i>Concentração</i> | 51 |
| 4.2.3.3 | <i>Imersão</i> | 53 |
| 4.2.3.4 | <i>Síntese das subcategorias da absorção</i> | 54 |
| 4.3 | Outras categorias relevantes | 55 |
| 4.3.1 | <i>Comunicação</i> | 55 |
| 4.3.2 | <i>Apoio socioemocional</i> | 56 |
| 4.3.3 | <i>Limites</i> | 57 |
| 4.3.4 | <i>Contágio psicológico e emocional</i> | 57 |
| 4.3.5 | <i>Relação hierárquica</i> | 58 |
| 4.3.6 | <i>Síntese das outras categorias relevantes</i> | 59 |
| 5 | CONCLUSÃO | 60 |
| | REFERÊNCIAS | 63 |
| | APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTAS SEMIESTRUTURADO | 68 |

1 INTRODUÇÃO

Engajamento no trabalho pode ser entendido como um estado de espírito positivo e gratificante com relação ao trabalho que possui três dimensões: vigor, dedicação e absorção (Schaufeli *et al.*, 2002). Tal estado não seria momentâneo e específico, sendo algo mais persistente e penetrante sem foco em um aspecto particular (Schaufeli *et al.*, 2002; Salanova; Schaufeli, 2008).

O estudo deste construto pode ser feito a partir do modelo teórico das demandas-recursos de trabalho (*Job Demands-Resources*) (Silva; Paschoal; Coelho Júnior, 2024). Tal modelo assume que a saúde e o bem-estar do empregado resultam do equilíbrio entre características positivas e negativas (Schaufeli; Taris, 2014), que, segundo Bakker e Demerouti (2007), podem ser separadas entre demandas de trabalho e recursos de trabalho, nos quais, o primeiro grupo relaciona-se a aspectos que geram custos físicos ou psicológicos e o segundo grupo a aspectos que promovem o atingimento de metas e atenuação dos custos das demandas.

Dessa forma, a relação de equilíbrio entre essas duas dimensões pode contribuir com a forma na qual cada indivíduo realiza o seu trabalho, seja para esgotar suas energias, quando há uma quantidade maior demandas do que de recursos, ou motivar, quando existe um cenário com mais recursos que demandas (Hu; Schaufeli; Taris, 2011).

De acordo com alguns estudos, dentre os fatores que podem influenciar o nível de engajamento estão as relações interpessoais que ocorrem no ambiente de trabalho, sendo uma delas as que ocorrem a pretexto da construção e manutenção de amizades no cotidiano laboral, relacionamento esse que pode ser visto como um recurso de trabalho, uma vez que favorece o suprimento de suporte social aos colaboradores de uma determinada organização e por isso tem um efeito mitigador nos efeitos das demandas de trabalho (Ariyabuddhiphongs; Boonsanong, 2019; Yan *et al.*, 2021; Andika *et al.*, 2023).

Tendo isso em vista, segundo Malheiros *et al.* (2024), atualmente os estudos sobre os efeitos da amizade no trabalho, de forma geral, tendem a seguir por metodologias quantitativas que conseguem indicar a contribuição do construto sobre outros construtos no mundo corporativo, como desempenho de equipes, bem-estar laboral, inovação e *bullying* no trabalho. Entretanto, de acordo com os autores, pouco foi abordado sobre quais seriam essas contribuições. Para a contribuição da amizade

com o engajamento no trabalho, a situação é parecida, com estudos afirmando que existe uma correlação positiva entre os dois construtos, mas sem se aprofundar nas causas ou motivações de tal fato (Kalra, 2014; Balaban; Özsoy ,2016; Ariyabuddhiphongs; Boonsanong, 2019; Yan *et al.*, 2021; Andika *et al.*, 2023; Khairy *et al.*, 2023).

Portanto, propõe-se o seguinte problema de pesquisa: como as relações de amizade no ambiente de trabalho contribuem com as dimensões do engajamento no trabalho de empregados terceirizados de uma central de logística de um banco público brasileiro?

Com base no problema de pesquisa, tem-se o objetivo geral de analisar as contribuições das relações de amizade no ambiente de trabalho para o engajamento no trabalho de empregados terceirizados de uma central de logística de um banco público brasileiro. Dessa forma, os objetivos específicos são:

- Analisar como ocorrem as relações de amizade no trabalho no caso dos terceirizados de uma central de logística de um banco público brasileiro;
- Analisar as contribuições das relações de amizade para a dedicação;
- Analisar as contribuições das relações de amizade para o vigor;
- Analisar as contribuições das relações de amizade para a absorção.

Dito isso, a metodologia abordada nesse trabalho tomou uma perspectiva qualitativa de caráter descritivo (Gil, 2002), com os dados coletados por meio entrevistas realizadas com doze colaboradores terceirizados, sendo posteriormente analisadas as falas e discursos de cada entrevista a fim de encontrar os motivos da amizade no trabalho influenciar o engajamento no trabalho.

Por isso, o presente estudo justifica-se, primeiramente, pela perspectiva acadêmica no aprofundamento dos estudos com relação aos fatores que contribuem para o engajamento no trabalho, pelo estudo da interação de dimensões específicas, no caso as amizades no trabalho, sobre o engajamento.

Ademais, é preenchida uma lacuna na literatura sobre o construto da amizade no trabalho, que, segundo novamente Malheiros *et al.* (2024), carece de estudos de abordagem qualitativa sobre o tema.

Entretanto, a importância deste estudo extrapola a academia, uma vez que o ambiente de trabalho é um local no qual os indivíduos inseridos normalmente constituem relações sociais diversas, como as relações entre pessoas de diferentes níveis hierárquicos e as relações entre pares de nível hierárquico semelhante,

podendo estas interações naturalmente evoluírem para uma relação de amizade (Sias *et al.*, 2004).

Dessa forma, organizações e seus gestores também podem se beneficiar do arcabouço teórico contido neste trabalho das contribuições da amizade para o envolvimento dos colaboradores em suas atividades laborais, uma vez que podem utilizar esse conhecimento para construir e aperfeiçoar a cultura organizacional, desenvolver o sentimento de bem-estar no trabalho e motivar seus colaboradores.

Para tanto, este trabalho estrutura-se, na seguinte ordem: referencial teórico, método da pesquisa, resultados e conclusão.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Nesta seção está contido o referencial teórico relacionado ao engajamento no trabalho e às amizades no trabalho. Por fim, são expostas algumas pesquisas que relacionam os dois temas.

2.1 Engajamento no trabalho

O engajamento no trabalho pode ser visto como um estado emocional em que um indivíduo se sente apaixonado, motivado e comprometido com seu trabalho para investir o melhor de si, com seu coração, espírito, mente e mãos, no trabalho que realiza (Maylett, 2019), remetendo ainda a uma situação de satisfação ao realizar tais atividades, pois esse mesmo indivíduo, sentindo que está mais imerso e envolvido, acaba encontrando prazer e propósito em seu trabalho (Luz *et al.*, 2020).

Por essa perspectiva, pode-se afirmar que a empresa que estimula o engajamento de seus colaboradores estaria propensa ao sucesso, pois, ao ter pessoas dotadas de tal sentimento fazendo parte da sua estrutura, a organização teria uma vantagem competitiva em vista de outras organizações que são indiferentes ao assunto (Gonçales; Rocco; Reis, 2024).

2.1.1 Histórico e percepções gerais

Segundo Santos *et al.* (2019a), a primeira conceituação acadêmica sobre engajamento no trabalho foi feita por William Kahn no ano de 1990, por meio do seu artigo *Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work* (Kahn, 1990).

O trabalho de Kahn (1990) tinha o objetivo de criar uma estrutura teórica para a compreensão dos graus de envolvimento nas funções desempenhadas pelos trabalhadores, ou seja, do quão psicologicamente presentes esses indivíduos estão durante a realização das suas tarefas. O autor concluiu que, por meio da canalização de energias pessoais para esforços físicos, cognitivos e emocionais, o engajamento pessoal no trabalho é simultaneamente o emprego e a expressão de dimensões que, dadas as condições apropriadas, cada indivíduo decide usar no momento da realização das suas ocupações, sendo, portanto, a demonstração real da sua

identidade, seus pensamentos e suas emoções.

Dessa forma, os estudos sobre engajamento fazem parte da Psicologia Positiva, um ramo da psicologia cujo objetivo é mudar os focos e as abordagens da Psicologia Tradicional ao investigar as habilidades, virtudes e a capacidade de um determinado indivíduo se sentir feliz naquilo que faz, gerando não só a satisfação profissional, mas também a satisfação pessoal (Luz *et al.*, 2020). Trata-se de uma perspectiva cuja finalidade é identificar aspectos positivos do ser humano ao invés de suas fraquezas (Seligman, 2011).

A partir de então, segundo Schaufeli e Salanova (2011), entendeu-se que o engajamento no trabalho, sendo a combinação da capacidade e a vontade de trabalhar (Bakker; Albrecht; Leiter, 2011), poderia ser compreendido como a contrapartida perfeita do *burnout*, ou seja, da combinação da incapacidade e da falta de vontade de trabalhar (Schaufeli; Taris, 2005).

Ainda sobre *burnout*, Schaufeli, Leiter e Maslach (2009) incorrem uma metáfora na qual a síndrome de *burnout* seria como o apagamento ou enfraquecimento de um incêndio, ou uma vela acesa, dando a entender que, em determinado momento, o fogo esteve queimando, mas, por falta de recursos, não queima mais com a mesma intensidade. Ou seja, segundo os autores, a síndrome é considerada como um estado de exaustão da capacidade de manter um envolvimento intenso e impactante no trabalho de um determinado indivíduo.

Dessa forma, segundo Maslach, Jackson e Leiter (1996), *burnout* é uma síndrome de exaustão emocional, despersonalização e baixa realização pessoal, mais especificamente um estado de exaustão no qual um indivíduo é cínico sobre o valor de seu trabalho e incerto sobre as suas capacidades de performar.

Entretanto, Schaufeli e Salanova (2011) ressaltam que por mais que exista uma tendência de identificar os dois construtos como faces opostas da mesma moeda ou espectro, tal premissa não é confiável, visto que não sentir o esgotamento do *burnout* não necessariamente implica que o indivíduo esteja engajado, ou vice-versa, sendo até mesmo possível que uma mesma pessoa sinta os dois fenômenos ao mesmo tempo. Os autores apontam, na verdade, para a conclusão de que os dois conceitos têm um certo grau de independência entre si, recomendando que sejam estudados separadamente, inclusive com a utilização de instrumentos e medições diferentes, para que seus efeitos e questões sejam analisados mais claramente.

2.1.2 Definição e dimensões de engajamento no trabalho

Uma das definições de engajamento no trabalho é aquela dada por Siqueira *et al.* (2014), sendo então o engajamento um estado mental positivo fundamentado em crenças sobre a intensidade com que o indivíduo se sente cheio de vigor e absorvido enquanto exerce seu trabalho.

Outra categorização é a de Schaufeli *et al.* (2002), na qual o engajamento pode ser definido como um estado de espírito positivo e gratificante relacionado ao trabalho caracterizado por três dimensões:

- a) Dedicção: relacionada ao senso de significância, entusiasmo, inspiração, orgulho e desafio com relação ao trabalho;
- b) Vigor: caracterizada por altos níveis energia e resiliência mental no trabalho, basicamente a força de vontade e a persistência do indivíduo a mesmo em face a dificuldades;
- c) Absorção: condizente com um estado de total concentração e imersão no trabalho no qual o tempo passa mais rápido e se tem dificuldades de deixar de realizar as tarefas e ocupações.

Além disso, vale ainda ressaltar que esse estado não é momentâneo e específico, sendo, na verdade, um estado cognitivo e afetivo mais persistente e penetrante que não tem foco em um objeto, evento, indivíduo ou comportamento particulares (Schaufeli *et al.*, 2002; Salanova; Schaufeli, 2008).

2.1.3 Modelo Recursos e Demandas de trabalho

Outro modelo teórico amplamente adotado para explicação e estudo do engajamento no trabalho é o modelo de demandas-recursos de trabalho (*Job Demands-Resources*) (Silva; Paschoal; Coelho Júnior, 2024).

Esse modelo assume que a saúde e o bem-estar do empregado resultam do equilíbrio entre características positivas e negativas de seu trabalho (Schaufeli; Taris, 2014). Segundo Bakker e Demerouti (2007), essas características podem ser agrupadas em duas categorias: demandas de trabalho, que se referem aos aspectos físicos, psicológicos, sociais e organizacionais que geram custos físicos e/ou psicológicos ao colaborador, e recursos de trabalho, que se referem a também a aspectos físicos, psicológicos, sociais e organizacionais, mas que promovem o

atingimento de metas de trabalho, a redução dos custos das demandas de trabalho e a estimulação do desenvolvimento e do crescimento pessoais.

Diante disso, é proposto que o excesso de demandas de trabalho em face a poucos recursos de trabalho favorece a criação de um efeito de drenagem de energia dos colaboradores por meio do estresse, enquanto o contrário favorece o aparecimento de resultados positivos provenientes de um processo motivacional no qual os recursos atenuam efetivamente os custos provenientes das demandas (Hu; Schaufeli; Taris, 2011).

Ainda é estabelecido que existem dois processos psicológicos subjacentes influentes no desenvolvimento de tensão e motivação no trabalho envolvendo as duas dimensões, sendo eles o potencial de agravamento dos efeitos negativos das demandas de trabalho, que, por meio de recursos mal estruturados ou escassos, podem gerar custos psicológicos adicionais, e o potencial motivador do equilíbrio entre um alto nível de demandas com um alto nível de recursos, que acabaria podendo resultar em um alto nível de engajamento (Bakker; Demerouti, 2007).

2.1.4 Antecedentes e efeitos do engajamento no trabalho

Pode-se afirmar que existem alguns fatores dentro da organização que influenciam no nível de engajamento do trabalho, sendo alguns deles provenientes da interação do indivíduo com seu trabalho, como a compatibilidade das preferências do indivíduo com o desenho de seu trabalho (Porto; Oliveira-Silva; Martins, 2019), a interação do indivíduo com a sua organização, como a percepção de justiça dentro da organização (Guimarães *et al.*, 2023) e a responsabilidade social corporativa (Santos *et al.*, 2019b).

Cabem ressaltar também, que avaliações autorreferentes positivas, a qualidade da relação entre líder e liderado, assim como a percepção das práticas de recursos humanos, têm também influência sobre o engajamento no trabalho (Oliveira; Rocha, 2017).

Além disso, numa perspectiva de causa, o engajamento pode também influenciar alguns aspectos organizacionais, uma vez que o nível de engajamento pode ocasionar um menor índice de rotatividade (Oliveira; Rocha, 2017), impactar em aspectos-chave relacionados à liderança e ao comportamento de um líder (Moraes; Istoe; Miranda, 2023), reduzir o estresse e auxiliar no enfrentamento de condições de

trabalho adversas (Santos *et al.*, 2021) e colaborar para menores índices de ocorrência da síndrome de *burnout* (Obregon *et al.*, 2021; Shaufeli; Bakker, 2004).

2.2 Amizade no trabalho

Segundo Furman (2001), os seres humanos são biologicamente predispostos a se afiliar com pessoas conhecidas, uma vez que esse tipo de interação é importante na provisão e atendimento de alguns aspectos básicos da sobrevivência humana, como proteção, compartilhamento de recursos e oportunidades de interação social.

Ainda segundo o autor, nesse esquema de necessidades, justamente por sua natureza relativamente igualitária, as relações de amizade são ricas oportunidades para cooperação, mutualismo e altruísmo recíproco, caracterizando, dessa forma, os indivíduos considerados como amigos são importantes figuras afiliativas.

Relações de amizade tem sido estudado por décadas pelas ciências sociais, tendo sido abordado por meio de reflexões filosóficas e modelos antropológicos, comuns durante o século XIX, até passarem a existir estudos mais empíricos na atualidade, de forma que já foram documentados diversos benefícios que provém desse tipo de relação interpessoal (Souza; Hutz, 2008).

Ryback e McAndrew (2006) afirmam que existe uma dificuldade na criação de uma definição geral do que seria uma relação de amizade, apesar de vários autores tentarem conceituar o tema. Para os autores, essa dificuldade tem sua origem na variedade de critérios que as pessoas utilizam na hora de definir as suas próprias amizades, de forma que, em estudos anteriores, no momento em que os pesquisadores perguntavam aos participantes quais seriam tais critérios, chegaram a ser listados duas dúzias de fatores diferentes.

Porém, Auhagen (1996) argumenta que, por mais que uma das mais importantes características da amizade é a pouca quantidade de demandas definitivas feitas aos seus envolvidos, ainda se faz necessário conceituar o tema em vista a estabelecer uma base linguística comum para análise científica, além do estabelecimento de critérios operacionais necessários para a realização de procedimentos empíricos.

Por isso, por mais que exista uma preferência quanto à unificação de um conceito que se aplique em qualquer contexto, devido às diferenças de visão sobre o tema de acordo com gênero, idade, estado civil, religião, status profissional, escolaridade etnia e raça, a definição do que seria considerado uma amizade tende, na verdade, a variar (Fehr, 1996). Dessa maneira, a literatura sobre o construto determina e estuda inúmeros tipos de amizades a depender do contexto e acontecimentos nas vidas das partes da díade (Souza; Hutz, 2008).

Nesse contexto, ao mencionar o ambiente laboral, é importante salientar que, de forma geral, a maioria das pessoas dedica uma parte substancial de sua vida ao trabalho, não sendo incomum o aparecimento de relações de amizade entre os colaboradores de uma determinada organização (Schujmann, 2010).

2.2.1 Características da amizade

De forma geral, pode-se afirmar que amizades são relacionamentos tão significativos quanto relações matrimoniais e familiares, promovendo felicidade e satisfação com a vida mediante recompensas instrumentais, apoio emocional e companheirismo (Argyle, 2001). Fehr (1996) ainda comenta que esse tipo de relação seria uma das mais importantes da que existem justamente porque um amigo não é como um colega ou um familiar, dessa forma, o autor sugere que a amizade se torna relevante por não ter a natureza compulsória de outras relações sociais.

Portanto, a relação de amizade pode ser caracterizada como um relacionamento diádico, pessoal e socialmente informal, cujo os participantes são referidos como amigos, sendo suas interações baseadas em mutualidade, valor, voluntariedade, perspectiva de tempo, emoções positivas e nenhum envolvimento sexual aberto (Auhagen, 1996).

Além disso, Blau (1964) complementa que as relações de amizade podem se encaixar nos esquemas de trocas sociais. O autor define que, na ocorrência de uma relação social interdependente consolidada em aspectos positivos, existe uma expectativa de reciprocidade, podendo culminar na necessidade de retribuição por meio de comportamentos que beneficiem ambas as partes da relação.

No entanto, por mais que essa associação exista, não há necessariamente uma garantia de que a essa retribuição aconteça ou, caso ocorra, de que será correspondida numa intensidade esperada, pois ambos os participantes tiram

proveitos de formas diferentes da mesma relação devido à alta influência do contexto social e das expectativas pessoais (Blau, 1964).

2.2.2 Definições de amizade no trabalho

Partindo para o âmbito do trabalho, segundo Neuberger (1996), existe uma série de relações sociais que ocorrem no ambiente de trabalho, sendo uma delas a que ocorre entre colegas, em outros termos, é o relacionamento entre pessoas de diferentes níveis hierárquicos, mas que juntos formam o corpo total de colaboradores daquela organização, e entre pessoas de nível hierárquico semelhante que trabalham juntas, compartilhando relacionamentos diretos interpessoais, numa unidade de trabalho bem definida.

O autor ainda conclui que o título de colega de trabalho não denota uma realização individual por parte de uma pessoa específica, sendo um papel pré-fabricado que é aceitado e formado individualmente ou por meio de negociação, tendo suas próprias expectativas e normas (Neuberger, 1996).

Dessa forma, numa organização, os colaboradores se envolvem em uma ampla variedade de relacionamentos, por exemplo os de supervisor-subordinado, de pares e de mentoria, que podem se desenvolver em laços de amizade (Sias *et al.*, 2004), sendo uma das explicações para formação de tais laços justamente o tempo de convivência que é experienciado pelos colaboradores durante suas rotinas de trabalho (Choi; Ko, 2020).

Nesse contexto, esse tipo de relação pode ser definido como um fenômeno complexo e multifacetado no qual existe uma relação de trabalho não excludente baseada na confiança mútua, no compromisso, na reciprocidade e no compartilhamento de interesses e valores, por isso não deve ser confundida como um mero comportamento ou atitude amigável a um determinado colega de trabalho (Berman; West; Richter Júnior, 2002).

Em complemento, Pillemer e Rothbart (2018) distinguem quatro diferenças entre as amizades no trabalho e outros tipos de relações sociais de caráter positivo que podem ocorrer no ambiente de trabalho sendo elas a voluntariedade, a informalidade, as normas comuns e as metas socioemocionais.

Por isso, a amizade no trabalho pode ser vista como parte da organização informal, ou seja, uma rede de relacionamentos que são construídas pelos

colaboradores espontaneamente sem associação direta com a estrutura formal e hierárquica de uma organização (Braga *et al.*, 2020).

2.2.3 Efeitos da amizade no trabalho

Sobre seus efeitos, segundo Riordan e Griffeth (1995) argumentam que, no passado, por mais que a oportunidade de fazer amizades no trabalho fosse caracterizada uma das características principais do trabalho, assim como autonomia, feedback e significado da tarefa, e fosse reconhecida como impactante nas atitudes, comportamentos e sentimentos dos colaboradores, não houve muitos estudos teóricos ou empíricos sobre a temática.

Entretanto, tal cenário começou a mudar nos últimos anos, de forma que houve um grande crescimento no número de publicações entre os anos de 2020 a 2022, ano no qual foram publicados 12 artigos sobre a temática da amizade no ambiente de trabalho (Malheiros *et al.*, 2024)

A partir desses estudos, foi visto que as relações de amizade podem ser consideradas como uma importante predecessora de emoções positivas, como positividade, felicidade e prazer, e, portanto, é um fator-chave para o desenvolvimento do florescimento e bem-estar no trabalho (Colbert; Bono; Purvanova, 2016).

Portanto, tais laços são de grande importância para o contexto do trabalho, pois podem servir de apoio para além da execução das tarefas (Silva, 2023), direcionando a percepção do trabalho para algo como uma fonte potencial de suporte e de identidade social, influenciando também na inserção do colaborador dentro da cultura organizacional ou até mesmo na manutenção de seu emprego e nas suas chances de ser promovido (Pettinger, 2005).

Vale salientar, porém, que, de acordo com Pillemer e Rothbart (2018) por mais que existam associações positivas acerca do tema, a amizade no trabalho também pode apresentar lados negativos no sentido de pôr em risco a performance e a funcionalidade de tarefas nos níveis individual, grupal e organizacional

Segundo tais autores alguns exemplos do lado ruim poderiam ser: no nível individual, quando um dos participantes dessa díade exige, por qualquer motivo, mais apoio socioemocional, obrigando a outra parte a gastar mais esforços para a manutenção do laço de amizade a ponto de comprometer sua produtividade no trabalho ou distraí-la de suas obrigações; no nível grupal, quando, por fazer parte de

um determinado grupo, um tomador de decisão acaba privilegiando critérios de socioemocionais que vão ao encontro de interesses e gostos do grupo em detrimento de critérios mais instrumentais; e no nível organizacional, quando ocorre o sentimento e a percepção de exclusão por parte de um colaborador que não faz parte de um determinado grupo de amigos que, ao ter suas próprias relações baseadas na voluntariedade e informalidade, acabam contrastando com as interações involuntárias e formais que fazem parte do cotidiano organizacional (Pillemer; Rothbart, 2018).

2.3 Associação amizade e engajamento no trabalho

Conforme mencionado anteriormente por Malheiros *et al.* (2024), os estudos sobre a amizade no trabalho têm atualmente tido um crescimento considerável dentro da academia, sendo relacionado a temas diversos com estudos, na vasta maioria das vezes, quantitativos que buscam entender os efeitos, tanto positivos quanto negativos, que as amizades têm no cotidiano laboral.

Diante disso, utilizando a ferramenta do Google Acadêmico durante os meses de outubro e novembro de 2024, mais especificamente utilizando as palavras chave “amizade e engajamento no trabalho” e sua variante “*workplace friendship and engagement*”, foi possível obter ciência de alguns estudos que já falavam sobre os dois temas.

Um dos estudos principais tomado como base para o presente trabalho, justamente por seu contexto semelhante, é o de Kalra (2014). A autora objetivou identificar a relação entre amizade no trabalho, engajamento e *burnout* no contexto de colaboradores terceirizados da Região da Capital Nacional de Nova Deli, Índia, sendo conduzida uma pesquisa quantitativa que reuniu 100 questionários respondidos. O estudo indicou que existe uma correlação positiva entre amizade e engajamento no caso dos terceirizados.

Além disso, a relação entre amizade no trabalho e engajamento também já foi abordada diversas vezes em outros estudos que chegaram a conclusões semelhantes a encontradas por Kalra (2014) sobre uma correlação positiva entre os dois construtos, conforme pode ser visto no resumo dos achados de alguns desses estudos colocados no Quadro 1.

Quadro 1 - Outros estudos sobre amizade e engajamento no trabalho

| Autores | Objetivo de pesquisa | Sujeitos e contexto de pesquisa | Conclusões |
|---------------------------------------|--|---|--|
| Balaban e Özsoy (2016) | Investigação dos efeitos das amizades no engajamento, percepção de performance individual e satisfação no trabalho. | 233 empregados dos setores público e privado da Turquia. | A oportunidade de amizade no trabalho tem fortes efeitos no vigor e na absorção, mas a prevalência da amizade não teve efeitos no engajamento. |
| Ariyabuddhiphongs e Boonsanong (2019) | Investigar as relações entre amizade no trabalho e confiança no líder com engajamento no trabalho e entre engajamento com incidência de <i>turnover</i> . | 166 caixas bancárias de Bangkok, Tailândia | Amizade no trabalho é capaz de prever e influenciar o engajamento no trabalho, que por sua vez diminui a intenção de <i>turnover</i> . |
| Yan <i>et al.</i> (2021) | Examinar a associação entre amizade no trabalho e engajamento, tendo como variável mediadora a ambiguidade de função. | 285 empregados de hotéis turísticos internacionais de Taiwan. | Amizade no trabalho tem uma relação positiva com engajamento no trabalho. |
| Andika <i>et al.</i> (2023) | Investigar sistematicamente a influência da carga de trabalho, amizade, afetos positivos e engajamento na performance individual. | 213 enfermeiros de centros de saúde em Calimatã Ocidental, Indonésia. | Amizade no trabalho tem um relacionamento positivo e significativo no engajamento e na performance individual. |
| Khairy <i>et al.</i> (2023) | Investigar os efeitos de engajamento no trabalho, amizade no trabalho e cidadania organizacional no <i>branding</i> interno. | 385 empregados de hotéis cinco estrelas na região metropolitana do Grande Cairo, Egito. | Amizade no trabalho tem um relacionamento positivo e significativo com engajamento |
| Siregar (2024) | Determinar o efeito da amizade no trabalho no engajamento, o efeito da amizade no trabalho e do engajamento na cidadania organizacional e o efeito da amizade no trabalho na cidadania organizacional por meio do engajamento. | 140 colaboradores da sede da Perumda Tirtanadi em Sumatra Setentrional, Indonésia. | Amizade no trabalho tem uma relação significativa com o engajamento no trabalho. |

Fonte: Elaborado pelo autor com base em Balaban e Özsoy, (2016), Ariyabuddhiphongs e Boonsanong (2019), Yan *et al.* (2021), Andika *et al.* (2023), Khairy *et al.* (2023) e Siregar (2024).

Sobre alguns dos estudos apontados, vale salientar principalmente que a amizade no trabalho pode ser vista pela ótica do modelo das demandas e recursos de trabalho como um recurso de trabalho, ou seja, um fator que mitiga os efeitos negativos das demandas de trabalho e acaba favorecendo o engajamento, uma vez que as amizades do trabalho oferecem suporte social aos colaboradores (Ariyabuddhiphongs; Boonsanong, 2019; Yan *et al.*, 2021; Andika *et al.*, 2023).

3 MÉTODO DA PESQUISA

Passando para os procedimentos metodológicos que foram utilizados nessa pesquisa, conforme a abordagem de Gil (2002), esta pesquisa tem caráter qualitativo, podendo ser classificada como descritiva, pois busca descrever as características de determinados fenômenos.

Tratou-se de um estudo de campo, uma vez que se foi a campo para a realização de coletas de dados por meio de entrevistas para captar explicações e interpretações dos fenômenos que ocorrem no grupo estudado, objetivando, dessa maneira, a elucidação dos objetivos desta pesquisa.

3.1 Contexto e sujeitos de pesquisa

Quanto ao contexto dessa pesquisa, a aplicação foi feita nos colaboradores terceirizados de um banco público de desenvolvimento da região do semiárido nordestino brasileiro, sendo então uma empresa de capital aberto classificada como uma sociedade de economia mista cujo maior acionista é o Governo Federal.

Cabe-se ressaltar que, por conta de questões legais e internas da instituição, o nome da organização não é mencionado neste trabalho.

Detalhando o contexto de pesquisa, o banco em questão conta com uma divisão de logística: a Superintendência de Logística e Patrimônio, cujo objetivo é gerenciar, abrangendo todas as unidades do banco, as questões do oferecimento de serviços e as questões patrimoniais da instituição, tais como:

- a) Oferecimento de serviços para viabilização das atividades do banco, como oferecimento de mão de obra terceirizada e aluguel de imóveis;
- b) Armazenagem e gestão de bens de consumo, como mesas, computadores e material de expediente, e de arquivos da instituição, mais especificamente da documentação gerada durante os procedimentos do banco;
- c) Serviços de engenharia e arquitetura, como reformas e manutenções de edificações;
- d) Gestão das aquisições dos bens e serviços mencionados anteriormente, tratando das licitações e contratações.

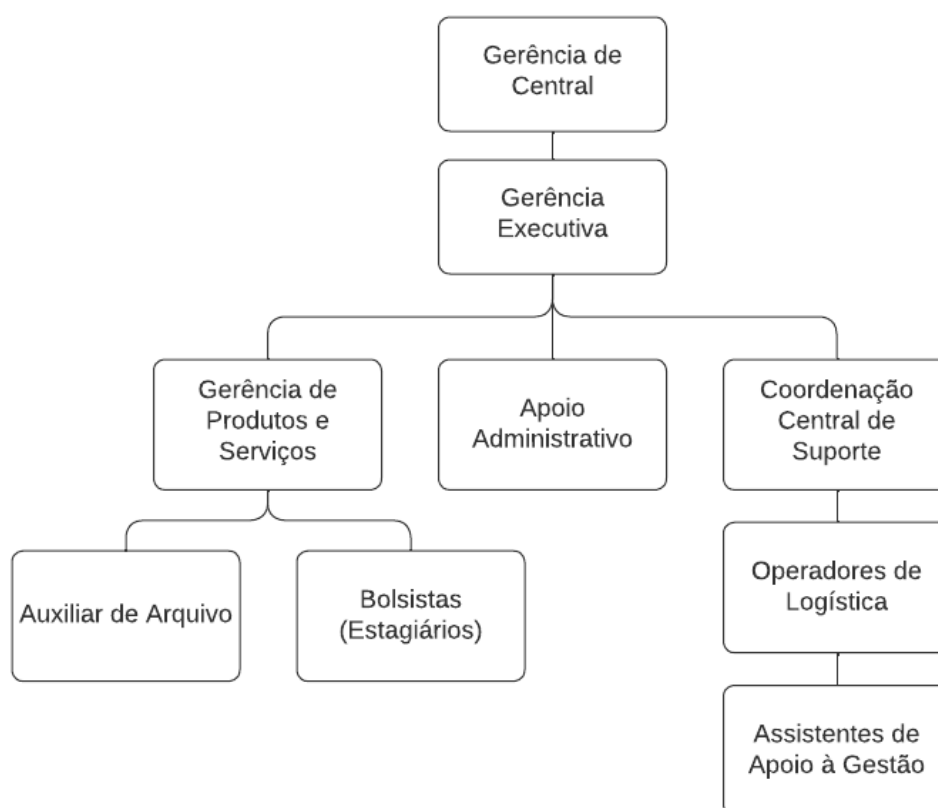
O primeiro processo mencionado é coordenado pelo Ambiente de Serviços

de Logística, cuja função é gerenciar e fiscalizar a execução dos contratos firmados entre o banco e outras instituições cujos serviços foram contratados para viabilizar as atividades da instituição.

Dentro desse ambiente existe a Central de Fiscalização Administrativa de Contratos, sendo onde essa pesquisa foi aplicada, cujas funções são realizar a fiscalização administrativa dos contratos do banco, elaborar as propostas de alterações contratuais, conduzir processos administrativos relativos à logística e gerenciar processos de liberação de conta vinculada para pagamento de encargos trabalhistas dos terceirizados.

Sendo os colaboradores terceirizados da central mencionada o foco dessa pesquisa, vale ressaltar como este departamento está organizado:

Figura 1 - Organograma da Central de Fiscalização Administrativa de Contratos



Fonte: Elaborado pelo autor com base nos resultados de pesquisa.

Do organograma indicado, as gerências de central, executiva e de produtos e serviços são cargos de funcionários concursados que coordenam as atividades e planejamento estratégico da central.

Os bolsistas são os estagiários contratados pelo próprio banco e que auxiliam na execução das atividades da central.

Por fim, os colaboradores terceirizados, sujeitos da presente pesquisa, são o pessoal do apoio administrativo, que executam diretamente as atividades da central, e o pessoal da Central de Suporte, departamento anexo cuja finalidade é oferecer suporte à operação da central de fiscalização por meio da elaboração de documentos, como propostas de alterações contratuais, planilhas de fiscalização contratual e relatórios de cálculo para liberação de conta vinculada.

A Central de Suporte ainda tem uma organização própria, tendo um coordenador que chefia os operadores de logística que por sua vez supervisionam os assistentes de apoio à gestão.

Dessa forma, a central de fiscalização possui o seguinte esquema de colaboradores:

Quadro 2 - Colaboradores da central de fiscalização

| Cargo | Vínculo empregatício |
|--------------------------------|-----------------------------|
| Gerente de central | Funcionário concursado |
| Gerente executivo | Funcionário concursado |
| Gerente de produtos e serviços | Funcionário concursado |
| Bolsista | Estágio |
| Apoio administrativo | Colaborador terceirizado |
| Auxiliar de arquivo | Colaborador terceirizado |
| Coordenador | Colaborador terceirizado |
| Operador de logística | Colaborador terceirizado |
| Assistente de apoio à gestão | Colaborador terceirizado |

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos resultados de pesquisa.

Diante disso, conforme abordado anteriormente nesta seção e nos objetivos deste trabalho, os sujeitos de pesquisa foram apenas os colaboradores cujos cargos são indicados como tendo vínculo empregatício de “colaborador terceirizado”, portanto pessoas que ocupam as funções de apoio administrativo, coordenador, operador de logística e assistente de apoio à gestão. Dessa forma, o perfil dos respondentes se encontra no Quadro 3:

Quadro 3 - Perfil dos entrevistados

| Entrevistado | Gênero | Idade | Cargo | Tempo na central |
|--------------|-----------|-------|------------------------------|------------------|
| E1 | Feminino | 31 | Assistente de Apoio à Gestão | 10 meses |
| E2 | Masculino | 37 | Assistente de Apoio à Gestão | 8 meses |
| E3 | Feminino | 39 | Operador de Logística | 1 ano e 8 meses |
| E4 | Feminino | 40 | Apoio Administrativo | 3 anos |
| E5 | Feminino | 33 | Apoio Administrativo | 11 meses |
| E6 | Feminino | 27 | Apoio Administrativo | 2 anos e 4 meses |
| E7 | Masculino | 25 | Operador de Logística | 1 ano e 9 meses |
| E8 | Masculino | 26 | Coordenador | 1 ano e 8 meses |
| E9 | Feminino | 38 | Operador de Logística | 2 anos |
| E10 | Feminino | 34 | Assistente de Apoio à Gestão | 1 ano e 1 mês |
| E11 | Feminino | 31 | Operador de Logística | 1 ano e 9 meses |

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos resultados de pesquisa.

A central, ao todo, contém cerca de 50 terceirizados, dos quais foram abordados 15 colaboradores por critérios de acessibilidade e de tempo de serviço maior que seis meses. Dessas abordagens, foram entrevistados 11 terceirizados devidamente codificados para manutenção do sigilo de suas identidades. Tal quantidade se justifica, pois, a partir da décima primeira entrevista, foi percebido que as respostas dadas pelos entrevistados já estavam saturadas, com muitas discussões convergindo entre si e não agregando nada além dos pontos de vistas levantados anteriormente.

3.2 Procedimentos de coleta e de análise de dados

Quanto à coleta e à análise dos dados seguiu-se o modelo abordado por Vergara (2005), portanto, primeiramente foram definidos os meios para a coleta de dados para então, após a coleta, ser realizada a sua análise e interpretação em alinhamento com a teoria do referencial apresentado anteriormente, seguindo o método de análise de conteúdo.

3.2.1 Elaboração do roteiro semiestruturado de entrevistas

Diante disso, quanto à coleta dos dados, foram feitas entrevistas com onze colaboradores dos grupos descritos anteriormente. O roteiro das entrevistas segue um modelo semiestruturado que foi dividido em três blocos: amizade no trabalho,

contribuições para o engajamento e perguntas demográficas.

Para realizar o primeiro objetivo específico, no primeiro bloco foram desenvolvidas perguntas abertas com base nos itens do questionário desenvolvido e validado por Nielsen, Jex e Adams (2000) chamado de *Workplace Friendship Scale*, que tem por objetivo medir a oportunidade de fazer amizades e a prevalência dessas mesmas amizades no ambiente de trabalho, juntamente com o que foi exposto por Blau (1964), Auhagen (1996), Souza e Hutz (2008).

Dessa forma, para o primeiro bloco foram elaboradas cinco perguntas sobre o que é amizade no trabalho e como ela é feita e mantida, tais como: “Qual a sua definição de amizade no trabalho?”, “Como você faz amigos no seu ambiente de trabalho?”, “Quais ações você faz para manter suas amizades no trabalho?”. Tais perguntas se justificam uma vez que Blau (1964), Auhagen (1996), Souza e Hutz (2008) afirmam que tanto as definições quanto interações que existem na díade da amizade surgem de forma subjetiva e situacional, de forma que, a depender de como um indivíduo percebe essa relação, o jogo social que vai fazer com que essa amizade se origine e se desenvolva mude de pessoa para pessoa.

Já para os demais objetivos específicos, o segundo bloco foi desenvolvido com base na adaptação do questionário *Utrecht Work Engagement Scale* validada por Martins e Machado (2022), cuja finalidade é verificar o nível de engajamento no trabalho de um determinado colaborador.

Para o segundo bloco, foram elaboradas nove perguntas, sendo três para cada dimensão do engajamento apresentada por Schaufeli *et al.* (2002). Alguns exemplos de perguntas desse bloco são: “Como seus amigos te ajudam a perceber a importância e o significado do seu trabalho?”, “Como seus amigos afetam a sua energia e vitalidade no trabalho?” e “Como seus amigos afetam a sua concentração no trabalho?”.

Logo após, ainda houve um terceiro bloco de perguntas demográficas, ou seja, gênero, idade, cargo e tempo na central de fiscalização.

3.2.2 Coleta e análise de dados

Uma vez elaborado o roteiro, foi feita a coleta dos dados, ocorrida no mês de dezembro de 2024, escolhidos, conforme dito anteriormente, colaboradores com mais de seis meses de permanência na central. Dessa maneira, as entrevistas foram

realizadas de forma online utilizando o aplicativo de reuniões *Google Meet* e o recurso de chamadas do aplicativo *WhatsApp*, tendo duração entre de vinte a trinta e dois minutos. Além disso, todas as reuniões foram gravadas, com o consentimento dos participantes, utilizando-se do recurso de gravação de tela do *Google Toolbox* e do software *OBS Studio*.

Após a coleta, as entrevistas foram transcritas utilizando a aplicação *Clipto.AI*, que utiliza inteligência artificial para transcrever o áudio. Logo após, por conta de muitos erros de transcrição da aplicação indicada, ainda feita a checagem da transcrição com o material original para correção desses erros e garantir que o que foi transcrito está fiel à gravação.

Uma vez transcritas, o texto das entrevistas foi submetido à análise de conteúdo utilizando-se como suporte o software *ATLAS.ti*, por meio do qual palavras, frases e parágrafos foram separados em categorias pertinentes, ou seja, conforme os objetivos deste trabalho, além de incluir outros temas relevantes que apareceram durante as entrevistas.

Portanto, utilizando como base Blau (1964), Auhagen (1996), Nielsen, Jex e Adams (2000), Schaufeli *et al.* (2002), Martins e Machado (2022), as categorias foram organizadas numa grade mista que preliminarmente foi composta pelas dimensões da amizade no trabalho: definição de amizades, criação de amizades e prevalência, e pelas dimensões do engajamento no trabalho: dedicação, vigor e absorção. Após as entrevistas, foram colocadas algumas subcategorias juntamente com a adição de outras categorias relevantes, como pode ser visto no Quadro 4:

Quadro 4 - Categorias de análise

| Tema | Categoria | Subcategoria |
|---|----------------------------------|------------------------------------|
| Amizade no Trabalho | Definição de amizade | - |
| | Formação de amizades | - |
| | Prevalência | Confiança Manutenção da amizade |
| Contribuições da amizade para o engajamento no trabalho | Dedicação | Importância do trabalho |
| | | Entusiasmo |
| | | Pensamento inovador |
| | Vigor | Resiliência |
| | | Energia e Vitalidade |
| | | Força de vontade |
| | Absorção | Percepção de tempo |
| | | Concentração |
| | | Imersão |
| Outras categorias relevantes | Comunicação | - |
| | Apoio socioemocional | - |
| | Limites | - |
| | Contágio psicológico e emocional | - |
| | Relação hierárquica | - |

Fonte: Elaborado pelo autor com base em Blau (1964), Auhagen (1996), Nielsen, Jex e Adams (2000), Schaufeli *et al.* (2002) e Martins e Machado (2022).

Por fim, serão feitas as análises interpretativas das citações das entrevistas classificadas nessas categorias para o alinhamento com a teoria apresentada anteriormente no referencial teórico.

4 RESULTADOS

Quanto aos resultados e sua comparação ao referencial teórico, esta seção primeiro abordará as categorias da amizade no trabalho, passando então para as categorias do engajamento no trabalho e, por fim, sobre o impacto de outras dimensões relevantes que foram identificadas.

4.1 Caracterização das relações de amizade no trabalho

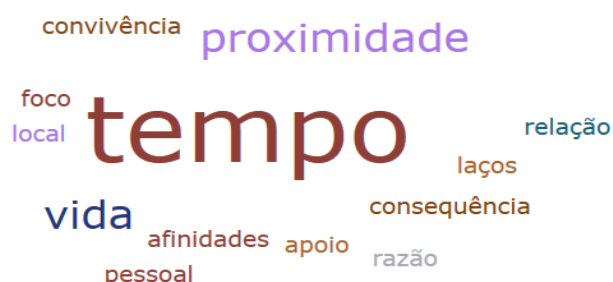
Para evidenciar a contribuição das amigades no engajamento, faz-se necessário, primeiramente, caracterizar o que seria a amizade no trabalho, para tanto são analisadas três categorias divididas com base em Blau (1964), Auhagen (1996) e Nielsen, Jex e Adams (2000): definição de amizade, criação de amigades e prevalência, sendo esta última dividida nas subcategorias confiança e manutenção da amizade.

4.1.1 Definição de amizade

Passando para primeira categoria analisada, tal necessidade se dá pela dificuldade de conceitualização relatada de Ryback e McAndrew (2006), que afirmam que podem existir uma série de critérios para definir uma amizade, e pelas mudanças de visão sobre o tema apontadas por Fehr (1996), que podem ocorrer conforme o contexto no qual a relação da díade ocorre.

Nesse sentido, utilizando as funções do programa *ATLAS.ti* para a formação de uma nuvem de palavras, os substantivos mencionados mais de uma vez para definição da amizade no trabalho foram:

Figura 2 - Nuvem de palavras definição de amizade



Fonte: Elaborado pelo autor com base nos resultados de pesquisa.

A palavra em mais evidência foi “tempo”, indo ao encontro com o exposto por Choi e Ko (2020). Nesse sentido, um dos fatores para a formação desses laços é, realmente, a quantidade de tempo que os colaboradores passam juntos em um mesmo local. O entrevistado E3 deixou isso bem claro afirmando que:

No trabalho, eu acho essencial, porque é um local onde você fica ali preso várias horas do dia. Eu, por exemplo, eu passo a maior parte do meu dia no trabalho. Então, a amizade no trabalho, ela é essencial. É muito bom você ter uma pessoa ali para conversar, para dividir as dificuldades que a gente passa. E isso ajuda em muitas áreas, inclusive nessa questão no trabalho em si (E3).

Além disso, outro fator evidente foram as questões de afinidade, visto o aparecimento das palavras “proximidade” e “afinidade”, o que já vai ao encontro com a definição de Berman, West e Richter Júnior (2002), sendo a amizade no trabalho, então, uma relação que se difere das outras que ocorrem no ambiente de trabalho por envolver a reciprocidade e o compartilhamento de interesses e valores, conforme mencionou E1:

Bom, pra ter uma amizade no trabalho acredito que é necessário ter uma troca de afinidades pra desenvolver um primeiro laço. Então, você tem que ter coisas compatíveis com a pessoa, primeiramente, e ver nela a abertura também de poder desenvolver laços mais profundos sem ser tão superficiais quanto laços possíveis de trabalho (E1).

Outra questão é justamente o compartilhamento de fatos e acontecimentos da vida pessoal da díade, por isso a palavra “vida” também aparece em evidência, correspondendo, também, com os expostos de Berman, West e Richter Júnior (2002), que colocam a confiança mútua como uma das características da amizade no trabalho. Sobre isso, E2 afirma:

[...] eu vejo amizade no trabalho como uma relação que excede a parte profissional e já entra um pouco no âmbito pessoal. Envolvendo mais, como eu posso dizer, um lado mais emotivo, mais pessoal mesmo do que a parte profissional (E2).

Outro fator também observado foi na questão do apoio socioemocional prestado pelos amigos, conforme E10: “Seria mais a ver com companheirismo. Poder contar com alguém. Tipo, porque todo mundo, em algum momento, vai precisar de alguém lá no trabalho. Ninguém é um robô.”, indo na direção do que foi colocado por Argyle (2001), Pettinger (2005) e Silva (2023).

Entretanto, outra fala de E10 evidencia como a amizade no trabalho pode ser algo colocado em segundo plano no cotidiano laboral:

Então, pra mim, hoje em dia, no ambiente de trabalho o foco mais realmente é o trabalho. Amizade é uma consequência, porque nem sempre a gente vai encontrar amigos no ambiente de trabalho, né? Aí, tem lugares que eu até hoje tenho amizades do ambiente de trabalho, mas isso é algo que é natural, mas o meu foco mesmo é fazer o melhor no meu trabalho (E10).

Tal fala pode ter relação com o fato de que a amizade no trabalho, sendo apenas uma de várias outras características do trabalho segundo Riordan e Griffeth (1995), pode ser algo secundário a depender do contexto que a pessoa vive em seu trabalho, o que já vai na direção de Fehr (1996).

4.1.2 Formação de amizades

Passando para a segunda categoria, a criação de amizades no trabalho, foi visto que a formação de amizade no trabalho se dava, muitas vezes, de uma forma não intencional, de maneira que o convívio era um dos principais responsáveis pela criação do vínculo, conforme exposto por E7:

Eu acho que isso acontece de uma forma espontânea, natural e orgânica com a convivência mesmo. Com as próprias atividades do trabalho. Tipo, em algum momento, você pode estar na organização da empresa ou alguma coisa do tipo, ou desempenhando a sua atividade e ter que interagir com outra pessoa e essa outra pessoa pode acabar se tornando seu amigo (E7).

E2 ainda é bem mais claro na forma que isso ocorre, expondo que a comunicação e o compartilhamento da vida pessoal é um elemento chave para a criação e fortalecimento do laço da díade:

Na convivência do dia a dia você acaba conversando, conhecendo as pessoas aos poucos e na medida que você vai conhecendo, você vai começando a abrir um pouco mais a sua parte pessoal, seus problemas pessoais, as suas experiências pessoais, e aí vai achando... Vai encontrando situações em comum com outras pessoas e essas situações vão ligando as pessoas. E, conseqüentemente, essas ligações vão fortalecendo os laços (E2).

Dessa forma, tais falas aprofundam o exposto por Choi e Ko (2020) ao verificar como a criação da amizade é favorecida pela convivência.

Ainda nessa mesma vertente de Choi e Ko (2020), outro fator citado foi a proximidade física na qual as partes da díade experienciam durante o tempo, pois, conforme E8:

É basicamente uma consequência, é o convívio. É o colega que senta mais próximo a mim, eu vou ter mais amizade. A pessoa com quem eu trabalho mais, que eu tô tendo aquele contato direto muito, eu vou ter mais amizade.

E quem tá um pouco mais distante de mim, eu não vou tá estreitando esse laço. Eu acredito que é de mim mesmo, é mais pelo fato da convivência, porque a convivência é o que vai fazendo a amizade, apesar de eu ter um grupo grande no trabalho, eu não tô diretamente em contato com a pessoa 24 horas, digamos assim, o expediente inteiro. Mas aquela pessoa que eu tô mais próximo ali, tendo um contato maior, é a pessoa que eu vou ter mais amizade (E8).

E11 ainda vai mais além e fala sobre questões contextuais, dando a entender que o ambiente em que os colaboradores estão inseridos também determina a forma como esse relacionamento vai acontecer, remetendo a Fehr (1996):

[...] a amizade no trabalho pra mim é uma questão muito de vínculos afetivos que são criados. Isso daí depende muito de vários contextos dentro do teu trabalho. Como é que é o ambiente de trabalho, se ele é um ambiente em que a gente consegue ficar bem pessoalmente pra que a gente possa ter uma afeição, criar um afeto, uma amizade com outra pessoa ou não. Então eu acho que a amizade no trabalho ela é muito dependente do que de fato tu faz lá dentro. Como é que tu consegue trabalhar? Se for presencial, fica mais fácil. Se for home office, já fica mais difícil. Mas a amizade no trabalho ela é essencial (E11).

Além disso, foi vista a participação do apoio na realização das tarefas laborais nesse processo de criação. Segundo E2:

Se eu observo que alguém está com alguma dificuldade, eu tento perguntar se a pessoa precisa de ajuda, porque na medida que você se oferece, principalmente quando um colega de trabalho está em alguma dificuldade, você está criando laços. E aí, se você consegue auxiliar de alguma forma esse colega, vai fortalecendo esses laços e vai até, de repente, conseguindo criar uma amizade (E2).

Tal fala ressalta o aspecto da cooperação indicada por Furman (2001), um dos fatores presentes nas relações de amizade.

4.1.3 Prevalência

Passando para a terceira categoria, no caso, a da prevalência da amizade, a análise foi dividida em duas subcategorias seguindo pelos conceitos de Blau (1964): confiança e manutenção das amizades.

4.1.3.1 Confiança

Primeiramente deve-se mencionar o processo de construção da confiança, primeira subcategoria do tema. Nesse sentido, E1, E2, E4, E6 e E8 acreditam que esse processo começa com a afinidade, fator importante para Berman, West e Richter

Júnior (2002), ou seja, da similaridade de gostos e de crenças, pois, como disse E1:

Bom, primeiramente identificar coisas em comum e usar isso como um pontapé possível pra criar um tipo de maior de relação e interação e assim sentir confiança nessas pessoas. Se você se sentir confortável e compartilhar com elas coisas além de trabalho, gerar um desenvolvimento pessoal maior, conversas mais assim relacionadas a outras coisas da sua vida. Então, primeiramente, pra você desenvolver essas coisas, eu acredito que é mais por afinidade, mesmo (E1).

Entretanto esse processo não se baseia somente na questão da afinidade. São avaliados outros aspectos importantes para a manutenção dessa confiança ao longo do tempo, de forma que, conforme E4, uma pessoa “Começa como um colega e futuramente acaba se tornando amigo, dependendo do que a pessoa fazer por você”. Portanto, também são vistas as questões de tratamento entre as partes da díade, o que vai na direção das expectativas apontadas por Blau (1964) que são examinadas para a continuação do vínculo da amizade.

Ainda sobre a última fala, é possível evidenciar o caráter voluntário que esse vínculo de amizade quando E4 fala a palavra “dependendo”, indo na direção de Fehr (1996), pois dá a entender que, a depender de como a relação se desenrola, uma das partes da díade pode escolher manter a amizade, ou não.

Sobre isso, alguns entrevistados indicaram certos comportamentos que são chave para o desenvolvimento da confiança. Segundo E11, o respeito aos limites de ambas as partes é fundamental:

[...] primeiramente, o respeito ao limite. Respeitar o limite do outro pra qualquer âmbito, não apenas na amizade dentro do trabalho, mas respeitar o limite do outro. Nunca... Eu acredito, que nunca você ultrapassar, digamos que... O limite do outro. É os limites mesmo. Eu não tenho muito algo que atrelar não, eu diria que é respeitar sempre os limites do outro. Até porque entender que ali é um ambiente de trabalho e que tem certas coisas que a gente precisa confiar um no outro pra que se mantenha uma amizade. Às vezes as pessoas escutam fofocas e aí simplesmente vão espalhando e isso quebra a confiança, porque você espalha uma coisa que você não sabe de alguém, ou então, às vezes, você sabe e espalha aquilo ali sem saber o impacto daquilo e isso quebra a confiança. Então a confiança ela é muito atrelada ao respeito e aquela coisa mesmo de você estar ao lado da pessoa pra ajudar e se dispor (E11).

Sobre essa última parte, de “estar do lado da pessoa e se dispor”, já tem relação com, mais uma vez, o apoio socioemocional. Fato que é apontado por E4:

O que é importante é a fidelidade que a pessoa tem a você. Como eu disse, no meu caso, por exemplo, eu passei por um como eu passei essa turbulência aí na minha vida pessoal e realmente eu nessa parte que eu passei eu pude ver realmente quem era amigo e quem é colega, entendeu? Que tava ali comigo sem ter nada em troca, tá sempre perto de mim, preocupado como é

que eu tava, me botando pra cima. Então, daí você sabe quando a pessoa é sua amiga ou quando é seu colega (E4).

Tal afirmação já vai ao encontro, novamente, com Berman, West e Richter Júnior (2002), quando os autores mencionam que a amizade no trabalho não deve ser confundida com uma mera atitude amigável com um colega de trabalho, e com Silva (2023), quando é mencionada a questão do apoio que vai além da execução das tarefas. Nesse contexto, fica evidente que a disponibilidade e o apoio nos dramas da vida pessoal são também fundamentais para fortalecimento da confiança.

Ainda sobre as expectativas, indo, novamente, na direção de Blau (1964), Berman, West, Richter Júnior (2002) e Auhagen (1996), E9 já menciona mais alguns valores considerados importantes e que devem ser compartilhados, como humildade, honestidade e sinceridade:

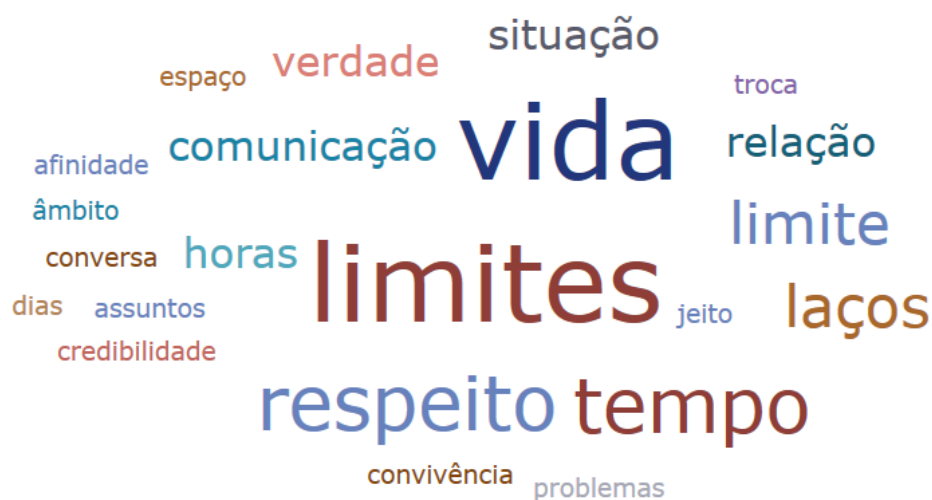
Porque, por exemplo, numa situação de trabalho, às vezes você vê que a pessoa tá fazendo uma coisa errada, não tá fazendo do jeito que pediram pra fazer. Eu acho que você, como tem aquela amizade mais próxima com a pessoa, eu acho que não custa nada chegar e dizer: 'eu acho melhor tu fazer assim, porque já foi dito que era pra ter feito desse outro jeito'. Então, dá um toque, pra a pessoa não se prejudicar (E9).

E2 também vai nessa mesma linha, mas acrescentando o fator da comunicação:

Eu vejo que é uma questão mais de respeito, é uma questão de realmente manter... É porque relação de confiança, a confiança é uma situação que ela é única. Então, tem que ter o respeito, tem que ter a verdade, tem que ter, é... Porque eu quero utilizar a palavra confiança, mas eu estou tentando utilizar sinônimos. É isso, é o respeito, é utilizar a verdade, você usar a credibilidade. Se você fala para uma pessoa que vai fazer algo, você tem que cumprir aquilo que você falou. Se você... Como eu falei dos laços, de criar laços, a gente cria laços de várias maneiras. Se você, através de algum assunto que você tem em comum com outra pessoa, você cria esses laços, você consegue manter uma relação de confiança também através desses assuntos, na conversa franca, na conversa sincera, eu acho que vai muito nessa linha (E2).

Dessa forma, quando elaborada a nuvem de palavras com os substantivos mais relevantes para conceituar o processo de ganho de confiança, temos o seguinte resultado:

Figura 3 - Nuvem de palavras confiança



Fonte: Elaborado pelo autor com base nos resultados de pesquisa.

A palavra “limites” aparece em bastante evidência, juntamente com vida, tratando do compartilhamento da vida pessoal, respeito, tempo e laços.

4.1.3.2 *Manutenção das amizades*

Passando para a segunda subcategoria da prevalência, a manutenção das amizades, ou seja, dos esforços da díade para manter sua relação, Blau (1964) conceitua que nas relações de amizade há o esquema das trocas sociais, no qual há uma expectativa de reciprocidade para que essa relação se mantenha. Dessa forma, no caso dos entrevistados, tal reciprocidade é relacionada às questões apresentadas anteriormente sobre confiança, por exemplo, o respeito aos limites, como afirma E1:

Acho que manter a uma convivência saudável, primeiramente. Respeitar os meus limites pessoais, também, de que não sou uma pessoa muito grudenta, então também tem que respeitar o meu espaço pessoal. Acredito que tem um convívio saudável, troca saudáveis, troca de experiências saudáveis, não procurar criar situações constrangedoras de algum jeito, mais por esse lado (E1).

Outro ponto destacado é a disponibilidade e a prestatividade dos participantes da díade, de forma que ambas as partes prestem apoio uma à outra quando necessário. Trata-se, nesse caso, da demonstração de que uma parte se importa com a outra de forma voluntária, assim como afirmam Pillemer e Rothbart (2018), além do fator da cooperação citado por Furman (2001). Nesse sentido, E3 comenta:

Para manter, eu tento dar... Porque, assim, tem uma frase que tem na bíblia que diz assim: 'é melhor dar do que receber'. Então, assim, é muito interessante quando você consegue ouvir a pessoa. Quando você consegue ajudar quando for necessário. Isso faz com que a pessoa, ela fique amiga. Você consiga conquistar aquela amizade, quando você também dá, não quer só receber e receber. E aí, só recebe e recebe e não dá nada em troca. Eu acho que precisa disso também. Você precisa também dar, se doar. Às vezes, o se doar é só em ouvir mesmo. É só em... Dar uma... É, como é que se diz? Você dá uma opinião. Às vezes, a pessoa está passando por algum momento difícil. E você poder apoiar. Você poder dar força no momento de necessidade (E3).

Além disso, há também a questão dos gostos em comum, indo na direção de Berman, West e Richter Júnior (2002), que no caso do entrevistado E6, serve inclusive como termômetro para definir como serão as relações profissionais entre as duas partes:

Geralmente eu pergunto os gostos. Se os gostos são parecidos. Eu particularmente gosto de livro então a primeira pergunta que eu faço é se a pessoa lê. Isso também para mim é um termômetro de tipo o quão engajada a pessoa é com ela mesma, o quanto ela vai ser engajada no trabalho também. O quanto a pessoa tende a evoluir por si só pessoalmente, isso com certeza reflete no trabalho e vai refletir no meu também (E6).

Outro ponto importante, que já chega a ser um conceito mais próximo da teoria de Blau (1964), é a expectativa de reciprocidade de tratamento, na qual as partes da díade agem esperando que seu comportamento seja replicado entre si, conforme E1:

Bom, o que eu faço é basicamente coisas para que eles façam comigo. Respeito o espaço pessoal de cada um, ou pelo menos tento não invadir os limites de cada pessoa. Tento sempre me demonstrar a minha disposição e se precisar de mim pra alguma coisa, se quiser minha companhia. Se não quiser também, tudo bem. É isso no geral pra amizade mesmo (E1).

Vale ressaltar também o papel da comunicação e de, novamente, compartilhamento de aspectos da vida pessoal, e afinidades, conforme expressou E2:

Eu acho que, como eu tinha definido anteriormente, é muito dessa relação natural. Na medida que você vai criando esses laços, esses assuntos em comum, as pessoas querem manter esses assuntos em comum. Eu vou usar alguns exemplos aqui, tipo eu gosto de futebol, ou eu gosto de filme, ou eu gosto de música, e converso muito com uma pessoa que tem gostos semelhantes ao meu. As pessoas, gostam de conversar sobre as coisas que elas gostam. Então, quando uma pessoa... Quando eu vejo que uma pessoa ela quer manter uma relação comigo, quando ela mesmo se aproxima para puxar algum tipo de assunto relacionado àquilo que ela sabe que nós temos em comum, quando ela me tem como prioridade para conversar, para tirar dúvidas, tanto da parte pessoal, como da parte profissional. Ela confia em mim para ser um apoio a ela (E2).

Nessa fala ficam ressaltadas as questões de Berman; West; Richter Júnior (2002), quanto à afinidade, e Furman (2001), quanto à cooperação.

4.1.4 Síntese das categorias de amizade no trabalho

Uma vez vistas todas as categorias das definições de amizade no trabalho, foi elaborado o Quadro 5:

Quadro 5 - Síntese das categorias de amizade

| Dimensão | Subcategoria | Síntese | Articulação teórica |
|----------------------|-----------------------|---|---|
| Definição de amizade | - | No contexto de pesquisa, a amizade, sendo um fator primário ou secundário no trabalho, pode ser definida pelo tempo que os colaboradores passam junto, pelos interesses e afinidades compartilhados, pelo compartilhamento de aspectos da vida pessoal, pelo apoio socioemocional prestado entre os amigos e o companheirismo. | Choi e Ko (2020); Berman, West e Richter Júnior (2002); Argyle (2001); Pettinger (2005); Silva (2023); Riordan e Griffeth (1995). |
| Formação de amizades | - | As amizades no trabalho são criadas por fatores como tempo de convivência, compartilhamento da vida pessoal, proximidade física, condições do ambiente de trabalho e cooperação durante a execução de tarefas. | Choi e Ko (2020); Fehr (1996); Furman (2001). |
| Prevalência | Confiança | A confiança nos amigos de trabalho é adquirida e mantida através do compartilhamento de gostos, crenças e valores, do atendimento de expectativas que os participantes da díade têm sobre sua relação, do respeito aos limites, da disponibilidade, da prestatividade e do apoio socioemocional para questões além do trabalho. | Berman, West e Richter Júnior (2002); Blau (1964); Fehr (1996); Silva (2023); Auhagen (1996). |
| | Manutenção da amizade | Para os entrevistados, a manutenção da amizade se dá por fatores semelhantes aos citados no tópico da confiança, por exemplo o respeito aos limites, disponibilidade, prestatividade, afinidade de gostos, somados à expectativa de reciprocidade de tratamento e cooperação. | Blau (1964); Pillemer e Rothbart (2018); Furman (2001); Berman, West e Richter Júnior (2002). |

Fonte: Elaborado pelo autor com base em Blau (1964); Riordan e Griffeth (1995); Fehr (1996); Auhagen (1996); Argyle (2001); Furman (2001); Berman, West e Richter Júnior (2002); Pettinger (2005); Pillemer e Rothbart (2018); Choi e Ko (2020); Silva (2023).

Dessa forma, resumidamente, a amizade no trabalho, nesse contexto da central de fiscalização, baseia-se na questão do tempo de convivência, da comunicação, do respeito aos limites, da afinidade, do apoio, tanto profissional quanto socioemocional, e da manutenção de certos valores como honestidade e sinceridade.

4.2 Contribuições da amizade para o engajamento do trabalho

Passando para as categorias do engajamento, serão vistas três categorias: dedicação, vigor e absorção, tendo cada uma três subcategorias que serão exploradas nas próximas seções.

4.2.1 Dedicação

A categoria da dedicação está dividida nas subcategorias importância do trabalho, entusiasmo e pensamento inovador, seguindo os expostos de Schaufeli *et al.* (2002) e Martins e Machado (2022).

4.2.1.1 Importância do trabalho

Para a primeira subcategoria, a da importância do trabalho, segundo os entrevistados E3, E7, E9 e E5 uma das contribuições da amizade para o reconhecimento da importância do trabalho é a possibilidade de um amigo trazer uma nova visão que faça com que o trabalho seja visto como algo importante, conforme falou E3:

É porque assim, as vezes a gente não percebe o que a gente faz, muitas vezes. Às vezes é realmente preciso ouvir. E recentemente eu já passei por isso. Uma situação parecida que um amigo meu pegou e disse que tinha duas novatas lá. E eu estava no meio, a gente estava conversando. E aí ele disse se referindo a mim: 'ela bota atestado, mas eu não troco ela por nenhuma outra pessoa'. Está entendendo? Tipo assim, tentando mostrar que o meu trabalho ali era importante. Então isso... Essa questão assim de realmente as vezes é preciso a gente ouvir. E ajuda muito. Eu... Eu me senti... Eu estava, nesse dia que ele falou isso, estava me sentindo tão desmotivada. Porque as vezes a gente faz, faz, faz e acha que ninguém está vendo. Mas, realmente é muito importante quando você escuta (E3).

Outra fala interessante sobre essa visão externa foi a de E5, comentando também a contribuição de características psicológicas e como os amigos balizam a o reconhecimento da importância do trabalho:

Eu acho que atualmente a sociedade da gente é muito pautada na utilidade. O quanto a gente é útil, o quanto a gente produz. Então os meus amigos... Eu tenho uma tendência de ver que não estou sendo útil, de que não está sendo bom, de que a produção não está sendo suficiente. Eu tenho uma tendência a cobrança muito grande e os meus amigos me equalizam, me balizam nisso, de que ou eu estou fazendo muito... Como é que eu vou falar? De que você está sendo útil, você está sendo produtivo, você está produzindo, seu trabalho está fazendo a diferença sim (E5).

Ambas as falas citadas remetem ao que Porto, Oliveira-Silva e Martins (2019) falam sobre a interação do indivíduo com o seu trabalho é antecedente do engajamento. No caso, ao chamar a atenção para alguns aspectos não percebidos das atividades executadas, o amigo que acaba motivando o colaborador por fazê-lo enxergar, sob uma nova perspectiva, o significado de seu trabalho.

Além disso, segundo E1, E4 e E6, outra contribuição já vem do reconhecimento e do elogio ao trabalho que podem vir dos amigos o que pode também acabar motivando e mantendo a pessoa dedicada, pois, conforme E1:

[...] por muitas vezes por coisas banais já aconteceram de eu me sentir um pouco desanimada com fatores externos e receber um elogio gratuito de 'nossa, como você faz bem isso aqui', 'me ajuda com isso aqui porque eu sei que tu sabe'. Então, auxilia bastante na força de vontade por você às vezes receber das pessoas algo que você não está esperando, um elogio que você não está esperando, uma palavra boa que você não está esperando, então auxilia bastante vindo de uma pessoa que a gente gosta e confia (E1).

De acordo com essa fala, o processo de reconhecimento está relacionado aos aspectos positivos que a amizade do trabalho pode proporcionar segundo Colbert, Bono e Purvanova (2016).

Outro fator mencionado por E8 e E11 foi o do repasse de feedbacks, que acabam, inclusive, já remetendo à questão da amizade entre pessoas de níveis hierárquicos diferentes. Nesse sentido, E11 comenta:

Eu diria que *feedbacks* tanto positivos, quanto negativos. Através de um feedback de um assistente, ou até mesmo de uma pessoa que está acima de mim, como meu coordenador, eu consigo perceber a importância do que eu faço, seja ele positivo ou negativo. Porque, se eu estou errando em algum lugar, meu chefe, ou até mesmo meu assistente, vai chegar para mim: 'olha, não foi desse jeito, não está legal assim' e isso vai fazer com que eu repense o que eu estou fazendo e automaticamente tente melhorar aquilo. Então, isso gera uma importância (E11).

Também foi citado por E2 e E10 que as amizades contribuem para importância do trabalho no momento em que um amigo auxilia o outro na execução de tarefas, conforme falou E2:

A importância, eu vejo que quando... Aí eu vou falar aqui especificamente do ambiente atual, aqui. Eu percebo que as pessoas, de maneira geral, se ajudam bastante. Como a gente tem muitas atividades, aliás, não são muitas atividades, mas são atividades que têm vários processos, mini processos, às vezes, a gente não lembra do processo por completo. Então, eu percebo que as pessoas se ajudam muito. E aí, esse fato de um estar buscando ajudar o outro, de estar querendo se ajudar, de saber como é que é o trabalho do outro tá, faz com que você perceba o quanto é importante. Porque, assim, se não fosse algo importante, as pessoas não iam dar tanta importância para ajudar

o próximo. Iam dizer: 'não, tudo bem, vai fazendo aí que uma hora dá certo'. Mas quando as pessoas, umas vão ajudando as outras, você percebe que aquilo é importante, porque todos estão juntos buscando os mesmos objetivos (E2).

As duas últimas falas remetem que a contribuição das amizades é balizada pelo contexto no qual a díade está inserida, consoante com que afirmam Fehr (1996), de forma que, o cotidiano laboral pode acabar sendo um dos fatores que media essa contribuição da amizade para a percepção da importância do trabalho. Fica também explícito o papel da cooperação prestada pelos amigos, principalmente na fala de E2, o que remete a Furman (2001).

4.2.1.2 *Entusiasmo*

Quanto à subcategoria do entusiasmo, E1 e E7 afirmaram que o papel dos amigos, nesse caso, é de motivar, de forma que as interações informais da díade durante o serviço são importantes para descontrair e ocasionar uma “quebra de rotina”, como disse E7:

[...] acho que eles vão entrar mais nesse sentido de um período de desmotivação, ou então um período que tá muito monótono, e aí eles são essa quebra de rotina. Que dá que dá aquele ânimozinho a mais, sabe? Tipo: 'ah, tô aqui meio coisado, muito preocupado com alguma coisa', aí, um momentozinho de cafezinho dá aquela descontração, aquela quebrada no clima. E aí, você renova a paciência e volta a fazer o que você tava fazendo (E7).

Tal fala já entra em sincronia com os efeitos positivos da amizade no trabalho apresentados por Colbert, Bono e Purvanova (2016), ou seja, a amizade como predecessora de emoções positivas, nesse caso bem-estar, positividade e entusiasmo.

Ainda nessa mesma perspectiva teórica, E2, E3, E4, E6 e E11 expressaram como o apoio socioemocional dos amigos auxiliam na questão de não só do entusiasmo, mas também de outros sentimentos positivos, conforme E11:

Bom, os meus amigos dentro do meu trabalho costumam me fazer rir. Então, a gente conversa sobre muita coisa e eu acho que é muito importante. Eu acho que esse tato, essa coisa da descontração, mesmo dentro do trabalho, gera um entusiasmo para que a gente consiga ficar mentalmente saudável e consiga até mesmo trabalhar melhor. Até mesmo acontece em momentos em que a gente talvez faz algo que esperamos que a chefia olhe para a gente: 'nossa, você trabalhou muito bem', mas a gente não recebe da chefia. Mas tem um amigo ali do lado de você que olha para você: 'cara, tu arrasou nisso aqui, parabéns, eu te admiro'. Então são palavras de conforto que ajudam

sim a gente ficar mais entusiasmado a fazer o certo. Que a gente tem entendimento de que estamos no caminho certo (E11).

Nesse ponto, E2 ainda coloca que o apoio em certos aspectos da vida pessoal também influi no entusiasmo para trabalhar:

Quando a gente cria esses laços, e as pessoas começam a entender que além da relação profissional, a gente tem as nossas relações pessoais e que são fora do trabalho, isso gera uma empatia. E aqui eu não estou falando necessariamente empatia como algo negativo. Mas, assim [...]. É o fato de se colocar no lugar do outro. Então, às vezes, se eu chegar aqui um dia mais cansado, mais triste, eu sei que as pessoas que trabalham comigo, que me conhecem, que já sabem um pouco da minha vida particular fora do trabalho, elas vão tentar dar uma palavra de apoio. Vão tentar, no dia que eu estiver menos produtivo, tentar me ajudar mais. Da mesma forma eu, quando eu vejo os demais num dia que não esteja tão bom, a gente busca dar aquela palavra de conforto, palavra de ânimo (E2).

Dessa forma, as três falas mencionadas até aqui se encaixam na definição de Silva (2023) no que se refere ao suporte que vai além da execução de tarefas, entrando em aspectos psicológicos e da vida pessoal.

Outro fator levantado por E5, E9 e E10 foi de um fenômeno que foi referido pelos entrevistados como um contágio psicológico e emocional. Tal fenômeno ocorre quando um dos participantes da díade acaba se contagiando com o estado psicológico e emocional da outra parte, tanto para aspectos positivos quanto para negativos. Para esclarecer sobre esse fenômeno, E5 afirmou:

Sou extremamente efusiva, então o dia que está todo mundo de bom humor, um dia em que a gente descobre alguma coisa nova, um acesso novo, um dia que seja aniversário de alguém ou que alguém, por exemplo, fez uma monografia, ou apresentou um trabalho importante, ou terminou um estágio. Eu sou bastante influenciada por essa troca positiva. Eles afetam significativamente tanto para bom, como para mau, quando acontece uma fofoca, uma rixa. Uma coisa é certa, a gente tem que ser profissional e manter o foco. Mas eu acho que é inegável que essas relações impactam na gente (E5).

Nesse caso pode ser observada a dualidade das consequências da amizade no trabalho, de forma que a amizade pode ser predecessora de sentimentos positivos, como afirmaram Colbert, Bono e Purvanova (2016), e de sentimentos negativos, conforme afirmam Pillemer e Rothbart (2018).

Por fim, E8 já coloca a questão do entusiasmo como sendo mais relacionado ao trabalho em si:

[...] vejo a importância que o meu trabalho tem. O meu trabalho tá afetando as pessoas, porque, como tu sabe, eu trabalho diretamente com pessoas. *Feedbacks* positivos. Eu vejo que as pessoas estão se dando bem, o nosso trabalho tá sendo importante, tá melhorando a cada dia, e aí eu fico mais

entusiasmado ainda pelo meu trabalho quando eu vejo esses resultados (E8).

Da forma como foi colocado, pode-se observar que o entusiasmo pode ter contribuições de fatores diferentes da amizade, visto que a amizade é apenas uma das características que compõem o trabalho, conforme abordam Riordan e Griffeth (1995), e nesse caso prevaleceu a importância do trabalho.

4.2.1.3 *Pensamento inovador*

Passando para a última subcategoria da dedicação, quanto a parte de pensar de forma mais inovadora quando se está trabalhando, E1, E2, E7, E9 e E11 trazem novamente o fator das novas perspectivas e ideias que podem ser trazidas pelos amigos, conforme E11:

[...] o feedback é essencial para que a gente saiba onde a gente está acertando e onde a gente está errando. Então, muitas vezes em reuniões que eu faço com os meus assistentes, eu dou a liberdade para que eles falem. Então, meus assistentes hoje eu os tenho como meus amigos e eu sei que é recíproco, mas não apenas em reuniões em que eu faço com os meus assistentes, mas até mesmo uma mesa ali que a gente está no horário de almoço descontraído em tudo conversando até mesmo sobre o trabalho, tem momentos que dá um estalo e a pessoa fala uma coisa: 'isso deveria ser implantado aqui, seria melhor' e aí a gente tenta levar (E11).

Novamente é feita menção ao fato de a interação com os amigos mudarem a forma como um indivíduo percebe seu trabalho, fator fundamental para o engajamento segundo Porto, Oliveira-Silva e Martins (2019).

Ainda nessa mesma linha, E3, E4, E5, E6, E8 e E10 falam de trazer essa nova perspectiva quando há o incentivo de fazer coisas novas, por exemplo essa experiência de E10:

[...] a minha supervisora tá me forçando a pensar. Eu tô fazendo coisas que eu não fazia antes. Coisas bem mais complexas, digamos assim. Porque eu tava meio que acostumada acomodada com só aquilo sempre e agora tô fazendo coisas novas. Tarefas bem diferentes e tá me obrigando a lembrar de PROCV, dessas coisas que eu nem lembrava mais. É isso, pensar fora da caixa, né? Tava muito acostumada e agora eu tô fazendo coisas novas, descobrindo coisas novas nas minhas tarefas (E10).

Mas essa contribuição também atinge níveis mais pessoais, seguindo algo similar ao que disse Silva (2023), de forma que E4 comenta seguinte contribuição sobre sua vida profissional:

E o exemplo foi quando eu entrei para a Central, que na época já fazia muito tempo que eu era formada e vendo, assim, as meninas com desempenho em outras faculdades, com MBA, isso fez com que eu me acordasse para a minha vida profissional, para ir atrás de estudar novamente e procurar melhorias para mim dentro da minha área profissional (E4).

Além disso, E8 fala: “As pessoas que eu convivi, elas sempre falavam muito de viagem e tal. Era uma coisa muito fora da minha realidade até o momento que eu fui lá por influência. Fiz isso, gostei e hoje é uma meta de vida”, ressaltando que essa contribuição alcança aspectos da vida pessoal.

4.2.1.4 Síntese das subcategorias da dedicação

Uma vez vistas todas as subcategorias da dedicação, foi elaborado o Quadro 6:

Quadro 6 - Síntese das subcategorias da dedicação

| Dimensão | Subcategoria | Síntese | Articulação teórica |
|-----------|-------------------------|--|--|
| Dedicação | Importância do trabalho | A contribuição da amizade para a percepção da importância do trabalho ocorre quando um dos amigos comenta sobre algum aspecto das atividades do outro, seja na forma de um elogio, de algum feedback ou comunicando uma nova perspectiva sobre o trabalho em si. | Fehr (1996); Furman (2001). Porto, Oliveira-Silva e Martins (2019); Colbert, Bono e Purvanova (2016); |
| | Entusiasmo | Na parte do entusiasmo, as amizades contribuem com a prestação de apoio, seja motivacional, social ou emocional, o que chega a alcançar até mesmo temas que extrapolam o âmbito profissional. Além disso, outro fator que contribui é o contágio emocional e psicológico que pode ter contribuições tanto positivas, quanto negativas. | Riordan e Griffeth (1995); Colbert, Bono e Purvanova (2016); Pillemer e Rothbart (2018); Silva (2023); |
| | Pensamento inovador | Os amigos contribuem para inovações no trabalho quando trazem novas perspectivas e ideias que acabam impactando não só no cotidiano laboral, mas também na vida pessoal e profissional dos participantes da diáde. | Porto, Oliveira-Silva e Martins (2019); Silva (2023). |

Fonte: Elaborado pelo autor com base em Riordan e Griffeth (1995); Fehr (1996); Furman (2001); Porto, Oliveira-Silva e Martins (2019); Colbert, Bono e Purvanova (2016); Pillemer e Rothbart (2018); Silva (2023).

Dessa forma, é possível perceber que, segundo os entrevistados, a amizade no trabalho contribui para a dedicação tanto de forma positiva quanto negativa para o engajamento no trabalho. Nesse sentido, observando pela ótica de Schaufeli e Taris (2014) e Bakker e Demerouti (2007) no caso da dedicação, a amizade, podendo ser um aspecto tanto positivo quanto negativo, pode ser vista como

um recurso ou demanda de trabalho a depender da forma como essa relação social acontece dentro do ambiente de trabalho.

Tal posicionamento complementa as considerações de que a amizade seria considerada apenas como recurso de trabalho, como colocaram Ariyabuddhiphongs e Boonsanong (2019), Yan *et al.* (2021) e Andika *et al.* (2023), ao colocar a amizade no trabalho também como algo que contribui negativamente para o engajamento, o que não exclui a relação social como participante do esquema de demandas e recursos de trabalho apresentado por Bakker e Demerouti (2007).

4.2.2 Vigor

A categoria do vigor ficou dividida em três subcategorias: resiliência; energia e vitalidade; e força de vontade, também seguindo Schaufeli *et al.* (2002) e Martins e Machado (2022).

4.2.2.1 Resiliência

Quanto à resiliência foi consenso praticamente geral entre os entrevistados que a contribuição que os amigos dão vem na forma do companheirismo, uma das características da amizade ditas por Argyle (2001), conforme expressou E11:

Estou cheio de problemas, cheia de demandas, cheia de 'buchos', mas a minha amiga está aqui do meu lado para a gente enfrentar isso juntas. Ela enfrentando os 'buchos' dela, eu os meus, mas estamos conversando. Estamos tentando ali desfocar um pouco dos 'buchos' (E11).

Além disso, vale ressaltar a existência de um apoio socioemocional que assume duas nuances. E1, E2 e E4, remetendo ao que expressou Silva (2023), apontam que a primeira seria a motivação para continuar trabalhando e se esforçando para executar suas tarefas, conforme a experiência de E2:

No início aqui, eu tinha duas dificuldades. Primeiro, porque quando eu comecei, eu comecei aqui tirando férias do pessoal. Então, assim, eu passava um mês numa equipe, passava um mês em outra equipe. Isso fazia com que, quando eu estava aprendendo os processos de uma equipe, eu passava para outra equipe e não, não conseguia pegar todo o conhecimento daquela equipe que eu estava, já ia para outra equipe. Quando eu começava a aprender novamente os novos processos, eu já mudava de equipe mais uma vez. Então, um dos medos que eu tinha era com relação ao aprendizado. É, porque quando eu entrei na empresa, eu entrei apenas para tirar férias do pessoal, mas existia uma possibilidade de eu permanecer como um

contratado fixo. Esse era o meu segundo medo: de estar batalhando aqui e não permanecer, não ficar. Mas os laços que eu fui criando aqui, as pessoas com quem eu criei uma identidade maior, me ajudaram nessa questão de ser resiliente, de ter calma e dar tempo ao tempo, que tudo ia ser no tempo certo. Eu ia conseguir que eu tivesse calma, que eu fosse fazendo as coisas principalmente de maneira correta, que tudo ia dando certo. E deu. Então, assim, as pessoas me ajudaram, sim, a ser resiliente, principalmente nesse sentido (E2).

Tal discurso também remete ao que falou Pettinger (2005) sobre a interferência da amizade sobre a inserção do colaborador na cultura organizacional e a manutenção de seu emprego. Nesse caso, tal interferência se deu justamente por essa motivação para continuar persistindo mesmo perante uma dificuldade ou situação adversa, ou seja, a ser mais resiliente.

Entretanto, conforme E4, E5 e E7, essa situação adversa não necessariamente tem relação com aspectos do trabalho e sim da vida pessoal. Sobre esse ponto, E5 comenta:

Eu entrei no banco em 2021 e tive impactos familiares muito grandes. Perda de pai, perda de mãe. Me refugiei muito nessas relações de trabalho. Então, o tipo: 'ah, hoje você está triste, mas lava o rosto continua vamos fazer assim', 'não, vamos terminar só esse aqui e a gente [...]'. Então, eu fui muito impactada positivamente nisso de tipo 'vamos continuar', 'você consegue ser independente tendo o seu trabalho', 'é um lado seu que está na hora de desenvolver, porque eu passei muito tempo em casa cuidando de pai, de mãe, de filho. Então, eu acho que tenha sido essencial para dar continuidade inclusive em ser resiliente no resto do social, no pessoal. As relações de trabalho foram primordiais nesses momentos (E5).

Nessa parte, também é possível perceber algumas das características da amizade descrita por Argyle (2001): o apoio emocional e, novamente, o companheirismo.

4.2.2.2 *Energia e vitalidade*

Para a energia e vitalidade, mais relacionados à energia física e mental para trabalhar e também à motivação, E1, E5, E6 e E8 afirmaram a importância dos amigos na motivação para fazer alguma atividade em conjunto. Sobre isso, E1 comenta utilizando o seguinte exemplo:

Eu já trabalhei numa empresa, por exemplo, que tinha num dia na semana específico a gente fazia uma prática laboral. Nem sempre as práticas laborais eram divertidas, ou vinham em momentos em que a gente estava disposto a fazer aquilo. Então, não era obrigada a participar, mas era aquela coisa: você não é obrigado, mas você deve ir, entendeu? Nessa questão da energia, eu acho que era uma coisa que influenciava bastante, porque eu me sentia muito

mais motivada. No sentido, tipo assim: 'nossa, vou fazer isso aqui porque vou fazer com a minha equipe', entendeu? Do que se eu fosse sozinha, por exemplo, se ninguém fosse e eu tivesse que ir sozinha (E1).

Dessa forma, pode-se interpretar que o companheirismo, uma das características da amizade descritas por Argyle (2001), é de grande ajuda nesses momentos em que o colaborador se sente desmotivado e sem vontade de exercer suas atividades.

Entretanto essa não é a único momento que o companheirismo de Argyle (2001) contribui com a energia e a vitalidade, pois E7, E8 e E11 falam sobre como momentos descontraídos junto com os amigos também são fundamentais para renovação das energias e da motivação, pois, segundo E7:

[...] eles vão entrar mais nesse sentido de um período de desmotivação, ou então um período que tá muito monótono, e aí eles são essa quebra de rotina. Que dá que dá aquele ânimozinho a mais, sabe? Tipo: 'ah, tô aqui meio coisado, muito preocupado com alguma coisa', aí, um momentozinho de cafezinho dá aquela descontração, aquela quebrada no clima. E aí, você renova a paciência e volta a fazer o que você tava fazendo (E7).

Segundo E2, E3 e E10, outro fator também relacionado ao companheirismo já tem a ver com, mais uma vez, o apoio quanto a questões da vida pessoal, principalmente quando elas acabam desmotivando, o que se encaixa também no que é expresso por Argyle (2001) e Silva (2023). Dito isso, segundo E3:

Uma amizade saudável, ela ajuda. Ajuda tanto, né? Ter aquele apoio. Exemplo, o apoio emocional que a pessoa dá. Isso ajuda muito no trabalho. Porque eu acho que até, quando você tem aquele apoio emocional, até a sua produtividade melhora no trabalho. Você fica até mais produtivo. Porque motiva mais. Você trabalha mais motivado. E trabalhando mais motivado, você vai produzir mais (E3).

Aproveitando o exposto sobre E3 sobre a parte emocional, E2, E4 e E9 também falam novamente da questão do contágio de emoções positivas e negativas, pois como visto por E4:

Quando não estiver bem, que já causa preocupação, e também estiver desanimado. Você chegar, toda animação, você vê uma pessoa desanimada e isso aí contagia mais do que você estar animado. Pode observar. Quando a pessoa está para baixo, desanimado, contagia um ambiente que fica uma coisa pesada. Diferente de quando a pessoa está alegre. Não contagia tanto (E4).

Tal perspectiva novamente acentua o lado negativo das amizades descrito por Pillemer e Rothbart (2018) assim como os positivos de Colbert, Bono e Purvanova (2016).

4.2.2.3 Força de vontade

Para a força de vontade, segundo E1, E3, E4, E5, E7 e E10 destacaram a prestação de apoio em momentos difíceis sejam do trabalho ou da vida pessoal, indo na direção de Silva (2023) e Argyle (2001), pois conforme E3:

Quando você tem um amigo ali, um amigo que você constrói ali no ambiente de trabalho. Você vai tomar um café. Aí, você esquece um pouco dos problemas que tá passando. Você já, aí depois disso, só de uns dez minutinhos tomando um café com um amigo, você já volta mais motivado (E3).

E7 ainda vai além e dá um exemplo de como esse apoio pode alcançar aspectos vida pessoal:

Em 2021 eu perdi minha mãe. Uma tragédia, vamos dizer assim. E aí, minha mãe morreu sete, eu enterrei ela oito, voltei a trabalhar nove, em setembro. E aí, fez toda a diferença, porque eu fui recepcionada por todos os meus amigos com oração, com um abraço, com entender essa fase do luto. Eu perdi a minha mãe por um suicídio, então é um luto diferente. Que era difícil. E aí, tipo, 'não, vamos fazer só mais algumas ligações', 'não, vamos terminar só o dia de hoje, aí amanhã tu vê'. Então, como eu disse ali no começo, eu me refugiei no trabalho do que tinha acontecido. E foi crucial (E7).

Outro fator tem a ver com o companheirismo colocado por Argyle (2001). Para E2, E8, E6 e E11, o fato de estarem rodeados de amigos que ficam, segundo E6, "trazendo harmonia no dia a dia" é um estimulante para terem forças para trabalhar. Sobre isso, E11 comenta:

Foi na verdade assim, uma pessoa teve uma promoção de um ar-condicionado e aí todo mundo começou: 'vamos comprar, vamos comprar'. Nesse 'vamos', todo mundo comprou. Aí todo mundo: 'meu Deus, a gente vai ter que trabalhar muito agora para pagar, né?', 'é, todo mundo aqui, ninguém larga a mão de ninguém'. Então, são momentos assim, que fazem a gente ter vontade de trabalhar. Mas tirando isso, o fato de você trabalhar, ter vontade de trabalhar, nesse quesito amizade, a própria amizade em si ela já te dá essa vontade, porque às vezes tem ambientes que você não tem amizade nenhuma naquilo ou até mesmo o ambiente é tóxico. Então, você não vai ter vontade para ir para aquele ambiente, você vai não querer ir. Quando você tem um ambiente em que você tem amigos lá, pessoas que você confia, pessoas que confiam em você, que gostam do teu trabalho, que gostam de você, isso gera assim vontade de estar lá. Até porque socializar é bom, ainda mais com pessoas que gostam de você, que você gosta delas, e a amizade no trabalho fala muito sobre isso (E11).

Desse comentário pode-se também entender a contribuição dos sentimentos positivos que a amizade pode trazer, tal qual afirmaram Colbert, Bono e Purvanova (2016).

Entretanto, numa perspectiva mais a ver com o trabalho em si, E9 já traz uma percepção de que o reconhecimento do trabalho feito por um amigo é também um estimulante:

Bom, você terminar uma determinada atividade que foi proposta pra você, e, então, conseguir terminar no prazo correto, e a pessoa chegar e dá um feedback legal. Eu acho que o feedback também é muito bom, independente se é feedback negativo ou positivo. Até uma crítica construtiva, também tem gente que não sabe receber, mas eu acho que isso é muito bom. Não de gestor pra subordinado, mas eu acho que, por exemplo, assistente com assistente também é legal. Eu acho que dá um sentido muito bom (E9).

Esse ponto de vista já tem relação com a interação que o indivíduo tem com o seu trabalho, preditora do engajamento segundo Porto, Oliveira-Silva e Martins (2019), além de demonstrar, mais uma vez como o fato de um amigo se importar e reconhecer a tarefa do outro ajuda na motivação na hora de trabalhar.

4.2.2.4 Síntese das subcategorias do vigor

Com base no que foi abordado sobre as subcategorias do vigor, foi elaborado o Quadro 7:

Quadro 7 - Síntese das subcategorias do vigor

| Dimensão | Subcategoria | Síntese | Articulação teórica |
|----------|----------------------|---|---|
| Vigor | Resiliência | A contribuição da amizade se dá pelo apoio socioemocional seja em assuntos do trabalho ou em aspectos da vida pessoal. | Argyle (2001); Pettinger (2005); Silva (2023). |
| | Energia e Vitalidade | O companheirismo é uma das características que pode contribuir na energia e vitalidade, juntamente com o apoio socioemocional. Importante ressaltar, também, que os amigos podem desmotivar por contágio de emoções tanto positivas quanto negativas. | Argyle (2001); Colbert, Bono e Purvanova (2016); Pillemer e Rothbart (2018); Silva (2023). |
| | Força de vontade | A força de vontade é contribuída pelo apoio que é oferecido pelos amigos em situações difíceis, assim como pelo companheirismo e o reconhecimento do trabalho. | Argyle (2001); Colbert, Bono e Purvanova (2016); Porto, Oliveira-Silva e Martins (2019); Silva (2023). |

Fonte: Elaborado pelo autor com base em Argyle (2001); Colbert, Bono e Purvanova (2016); Porto, Oliveira-Silva e Martins (2019); Silva (2023).

Dessa maneira, assim como foi visto na dedicação, a amizade no trabalho pode ter aspectos que contribuem ou não para a dimensão do vigor a depender, novamente, de como esse vínculo se desenvolve no ambiente de trabalho, retomando

que esse tipo de relação pode ser então percebido como recurso ou demanda de trabalho de acordo com Bakker e Demerouti (2007), mais uma vez complementado as observações de Ariyabuddhiphongs e Boonsanong (2019), Yan *et al.* (2021) e Andika *et al.* (2023).

4.2.3 Absorção

A categoria da absorção foi dividida, como as outras duas, em três categorias seguindo Schaufeli *et al.* (2002) e Martins e Machado (2022): concentração, imersão e percepção do tempo.

4.2.3.1 Percepção do tempo

Quanto a percepção da passagem do tempo, quando perguntados se a interação com os amigos fazia o tempo “voar”, a maioria dos entrevistados disse que não seria dessa forma. E2, E4, E6, E8, E9, E10 disseram que o que realmente faria o tempo passar mais rápido era a execução das tarefas, o que ficou bem claro na fala de E8, que ainda colocou mais nuances sobre o assunto por suas responsabilidades do seu papel de gestor:

Eu acho que pra mim não influencia essa questão. Influencia a questão de quão ocupado eu vou tá, porque se eu tô com meus amigos ou não, eu mantenho a postura no meu trabalho. Eu não quero tá conversando, porque, pelo fato de eu ser gestor, eu sou o espelho da equipe. Eu não quero tá resenhando, brincando, porque eu sou o espelho da equipe e isso vai me trazer problemas. Porque se eu, como gestor, posso a equipe inteira também vai poder. Quando eu tiver trabalho pra executar, eles vão tá brincando, ou vão tá rindo ao invés de tá trabalhando. Então, eu mantenho a postura praticamente o tempo todo. Alguns, óbvio, sou ser humano, tem um aquele momento de desvio sim de atenção, mas a maior parte do tempo eu tento me policiar em relação a isso pra não influenciar. Realmente, não é um fator que que faz o tempo passar mais rápido, eu estar com os amigos no trabalho. O que faz o tempo passar mais rápido, pra mim, é ter muito trabalho pra fazer (E8).

Tal fala já reforça a definição de Schaufeli *et al.* (2002) de que o tempo passa mais rápido, fato relacionado à dimensão da absorção, pelo investimento total da concentração e imersão do trabalho em si. Entretanto, E4 complementa com uma colocação de que a presença dos amigos durante essa execução do serviço também é importante, pois: “quando você faz o que você gosta, então o tempo num instante

passa. E você estando com pessoas que você gosta ao seu redor, as horas vão se passar mais rápido”. Tal colocação também é reforçada por E3:

Um exemplo recente: a gente mudou de empresa e aí, só uma equipe iniciou na nova empresa, as outras equipes iam entrar depois. Aí, o que acontece, nessa semana, passei uma semana trabalhando só com duas pessoas. Aí, nesse caso, o que acontece? A gente começa a ver que realmente a falta que a amizade faz. Porque é como se a hora não passasse. O tempo não passa (E3).

Ambas colocações ressaltam emoções positivas trazidas pelo companheirismo dos amigos no ambiente de trabalho, indo na direção de Colbert, Bono e Purvanova (2016) e Argyle (2001).

Entretanto, sobre isso vale ressaltar um ponto que pode ser negativo que foi brevemente abordado na fala anterior de E9. Conforme E1, E5, E7 e E11, os amigos podem fazer o tempo passar mais rápido em momentos de distração e descontração, como explica E1:

Porque gera maior assim distração de quanto tempo passou. Por exemplo, você fica mais [...]. Eu, no caso, fico mais confortável e não [...] eu me distraio mais e não fico olhando as horas, por exemplo, tipo: ‘quanto tempo falta pra acabar o expediente’, porque você fica mais feliz, mais distraído, mais confortável de estar num ambiente que você não se lembra qual é o horário que você vai sair (E1).

Ainda sobre isso, E7 complementa:

Sim, eu acho que o tempo voa, porque você tá ali distraído, então, você perde essa, essa noção. Inclusive, no meu trabalho, os momentos de lanche são até, de certa forma, cronometrados. Tipo, tem um tempo que foi estipulado, e aí a gente acaba se atentando a, esse tempo pra não extrapolar, porque antes dele, as pessoas simplesmente passavam muito tempo lanchando, no cafezinho (E7).

Dessa forma, pode ocorrer, por conta, novamente, dos sentimentos positivos e de prazer trazidos pela amizade, que os colaboradores deixem suas obrigações de lado para interagirem entre si, ressaltando alguns dos lados negativos das amizades para as organizações descritos por Pillemer e Rothbart (2018).

4.2.3.2 Concentração

Passando para subcategoria da concentração, indo numa linha parecida com a questão da passagem do tempo, foi unanimidade entre os entrevistados que as relações de amizade podem contribuir negativamente para a concentração no

trabalho, reforçando as características negativas de Pillemer e Rothbart (2018), conforme explicitou E4:

Dependendo do assunto que tiver, aí vai desconcentrar. A pessoa vai conversar, você vai rir. Então isso aí já vai afetar no trabalho. Foi até bom que eu achei assim, de ter ficado isolado por conta disso aí. Porque realmente você ficando próxima de uma pessoa na parte do trabalho, que você tem mais acesso, mais, como é que se chama, mais intimidade, você acaba se desviando um pouco do trabalho. Você vai querer conversar, você vai rir, né? Vai fazer outras coisas que acaba tirando você do da onde você está querendo fazer (E4).

E9 afirma ainda que essa interferência pode ocorrer de forma indireta, quando, por exemplo, uma pessoa que não está participando da interação entre os amigos acaba se desconcentrando de suas atividades por conta das conversas paralelas da díade:

Eu acho que é assim: ambiente de trabalho é chegar e fazer o seu trabalho e pronto, mas tem gente que confunde. Confunde em ter as conversas paralelas. Então, assim, não é porque meu trabalho acabou que agora eu vou conversar ou então eu vou fazer alguma coisa que vai tirar a concentração da pessoa que ainda tá trabalhando terminando a sua atividade (E9).

Diante dessas situações, E1, E3, E5, E7 e E8 reforçam a necessidade de serem estabelecidos limites, o que tem mais a ver com expectativas para que esse tipo de relação social se mantenha, como aborda Blau (1964), para que a situação não afete o trabalho, conforme E8:

É como eu disse, me policio pra manter a postura. Aí, se eles chegarem pra falar alguma coisa que não tem a ver com o trabalho, realmente afeta a concentração. Tira o meu foco de determinadas coisas que eu estou tentando resolver pra conversar, pra dar atenção e afeta sim. Mas, eu sempre tento parar e dizer: 'olha vamos trabalhar pra não estar atrapalhando a produtividade do fluxo lá' (E8).

Entretanto, E11 ainda coloca uma contribuição positiva das amizades para a concentração:

Existem concentração positiva e negativa. A negativa é quando os meus amigos começam a fofocar loucamente e começam a gerar um barulho ensurdecedor e aí você não consegue fazer nada, porque o barulho te afeta negativamente. Aquele barulho, tudo aquilo te afeta negativamente. A concentração positiva é o que às vezes eu digo assim: 'vem para o meu lado eu preciso só do apoio moral'. Então, a pessoa vem para o teu lado e parece que a pessoa sabe menos do que a tu, mas vem para o meu lado. Aí, a gente fica aqui fazendo. Eu fazendo, você falando comigo, pronto. Então, gera uma concentração positiva, porque o apoio moral do outro é importante (E11).

Essa fala coloca como importante, um apoio moral vai além da mera execução das tarefas (Silva, 2023) e a cooperação (Furman, 2001) que fazem com

que a pessoa fique mais focada na resolução de um problema ou situação complexa em suas atividades.

4.2.3.3 *Imersão*

Partindo para a imersão no trabalho, os discursos dos entrevistados foram parecidos com os das seções anteriores. E2, E3, E6 e E8 afirmaram que os amigos podem atrapalhar o estado de imersão causando uma interrupção da atividade que pode demorar a ser retomada, mais uma vez remetendo ao que disseram Pillemer e Rothbart (2018), pois, segundo E8:

Às vezes, você está lá elaborando um texto, como tu sabe que a gente faz muito isso, e você está naquela linha de raciocínio e chega uma pessoa pra você e vem falar coisas aleatórias que não tem a ver com o processo. Quebra totalmente toda a linha de raciocínio. Pra tu pegar aquela aquele embalo novamente, é um pouco mais complicado. Tu vai ter que voltar do início, avaliar todos os documentos, até chegar naquela linha de raciocínio pra completar o que tu estava fazendo. Atrapalha, sim. Afeta, na verdade, bastante (E8).

Nesse sentido, de forma semelhante a concentração, para evitar uma situação como a relatada por E8, segundo E3, E4, E5, E7 e E11 é necessário que sejam impostos limites, conforme E7:

Até porque, assim, para você, dentro da sua cabeça, você está imerso, mas aí talvez o colega já esteja em outro momento. Eu acho que é importante você comunicar e não querer que os outros adivinhem. Acredito que é uma coisa que facilite muito as relações, não só as profissionais, é a literalidade. Você falar: 'ó, agora eu preciso me concentrar'. Então, tipo, agora eu não consigo. Eu gosto muito de perguntar, então eu sou muito perguntada. E às vezes, não, 'galera agora eu vou merendar, não tenho como responder isso aqui, não'. Então, eu acho que você ser literal auxilia muito nesse procedimento. Que aí, quando você estiver aberto à pergunta, à brincadeira, você está. Mas também no momento em que você disser o não e o não é uma resposta. Já é uma resposta completa. Você também vai ser respeitado nesse sentido ou deveria, pelo menos, ser respeitado nesse sentido (E7).

Tal fala remete mais uma vez as expectativas que são mantidas para manter uma relação social, indo na direção de Blau (1964).

Entretanto, foi mencionada uma perspectiva positiva com relação a imersão. De acordo com E1, E10 e E11, os amigos podem ajudar a manter esse estado. Para E1 e E11, esse auxílio vem na forma de descontração e distração em momentos de dificuldades nas tarefas, conforme falou E1:

Mas não vejo como uma coisa ruim não, porque às vezes a gente está tão assim cego numa coisa sem conseguir resolver que às vezes você se distrair com alguma coisa até lhe ajuda a tirar o foco pra quando você voltar aquilo ali está mais claro na sua cabeça. Então, enfim, às vezes eu olho pro bem, porque quando eu não consigo resolver uma coisa e eu sou tirada daquilo, às vezes até me ajuda a pensar melhor depois sobre (E1).

Nesse caso, a distração ocasionada pelos amigos já vai na contramão dos efeitos negativos das amizades no trabalho apresentadas por Pillemer e Rothbart (2018), uma vez que, após esse pequeno momento de descontração, o colaborador retorna com a seu afazer “mais claro na sua cabeça”.

4.2.3.4 Síntese das subcategorias da absorção

A partir do que foi visto nas seções anteriores sobre a dimensão da absorção, é possível elaborar o Quadro 8:

Quadro 8 - Síntese das subcategorias da absorção

| Dimensão | Subcategoria | Síntese | Articulação teórica |
|----------|--------------------|---|---|
| Absorção | Percepção de tempo | Foi visto que as relações de amizade não contribuem muito para perceber que o tempo está passando mais rápido. Porém, durante momentos de lazer com os amigos no trabalho, a percepção do tempo pode ser afetada e pode ocorrer que o tempo gasto nesses momentos seja maior do que o desejado. | Argyle (2001); Schaufeli <i>et al.</i> (2002); Colbert, Bono e Purvanova (2016); Pillemer e Rothbart (2018). |
| | Concentração | Foi um consenso entre os entrevistados que as amizades podem fazer desviar a atenção da execução das tarefas. Nesses casos, foi abordada a importância de se estabelecer limites para que o trabalho não seja prejudicado. Entretanto, a presença dos amigos no sentido de dar apoio moral pode contribuir para a concentração. | Blau (1964); Furman (2001); Pillemer e Rothbart (2018); Silva (2023). |
| | Imersão | Os amigos podem interromper o estado de imersão com interações que não são relacionadas ao serviço sendo executado naquele momento. Por isso, foi ressaltada novamente a questão de serem impostos limites. Entretanto, essas mesmas distrações em momentos de imersão em atividades difíceis podem ter um efeito positivo no sentido de descansar e retornar com a mente renovada. | Blau (1964); Pillemer e Rothbart (2018); |

Fonte: Elaborado pelo autor com base em Blau (1964); Argyle (2001); Schaufeli *et al.* (2002); Colbert, Bono e Purvanova (2016); Pillemer e Rothbart (2018); e Silva (2023).

Diante disso, pode ser visto que as relações de amizade, no caso das contribuições para a absorção, foram abordadas de maneira mais negativa nas entrevistas, entretanto, ainda assim existem aspectos positivos que podem ser

relevantes. Ou seja, pode-se afirmar o mesmo que foi dito sobre as contribuições para as outras dimensões: trata-se de uma questão que depende da forma como as interações de amizade ocorrem dentro do ambiente de trabalho, sendo então caracterizadas como recursos ou demandas de trabalho, seguindo o modelo de Bakker e Demerouti (2007), a depender da situação. Por fim, tal resultado também complementa os expostos de Ariyabuddhiphongs e Boonsanong (2019), Yan *et al.* (2021) e Andika *et al.* (2023).

4.3 Outras categorias relevantes

Nesta seção serão abordadas outras categorias relevantes para as contribuições da amizade no trabalho para o engajamento. Todas as categorias já foram citadas em algum momento dos resultados e não é objetivo desta parte reprisar tudo o que já foi visto, entretanto, alguns entrevistados fizeram questão de ressaltar os papéis desses temas de forma clara e evidente, sendo, então, a finalidade desta seção evidenciar tais posicionamentos.

Portanto, são abordadas as categorias: comunicação, apoio socioemocional, limites, contágio psicológico e emocional, relação hierárquica, vida pessoal e vida profissional.

4.3.1 Comunicação

A comunicação foi o tema mais citado, tanto de forma explícita como implícita junto às outras categorias, nos discursos dos entrevistados, somando, ao todo, 61 citações.

Conforme visto anteriormente, a comunicação é um instrumento que baliza a maneira como a amizade no trabalho vai desenrolar, seja na hora de fazer amigos, adquirir confiança, prestar apoio, estabelecer limites, dar *feedbacks*, compartilhar interesses, alegrias e sofrimentos, entre outros fatores que são importantes já citados. Sobre esse tema, E2 ressalta:

Comunicação é fundamental para qualquer situação. E aí, relacionado ao tema de amizade, a comunicação é fundamental, porque a comunicação, quando ela é feita de forma limpa, de forma clara, faz com que a gente seja melhor entendido e também que a gente entenda melhor o que o outro tá falando com a gente. E aí, quando a comunicação é bem clara, gera mais a

credibilidade, que eu havia falado sobre a confiança, aumenta o nível de confiança. Quando há uma melhor comunicação, o entendimento entre as partes é melhor, as pessoas conseguem se entender mais e com isso diminui as barreiras, tanto profissionais como pessoais. Esses laços que eu havia falado anteriormente, esses laços tendem a ficarem mais fortes, porque não tem ruídos na comunicação, então as pessoas, elas sabem, cada um é o que esperar da outra, o que querem da outra (E2).

Tal colocação deixa clara que a comunicação precisa existir para a amizade sobreviva e prospere dentro do ambiente de trabalho, viabilizando os expostos de vários autores já citados, por exemplo a teoria das trocas sociais de Blau (1964), as características da amizade de Furman (2001), Berman, West e Richter Júnior (2002) e o apoio socioemocional de Silva (2023) e Argyle (2001).

4.3.2 Apoio socioemocional

Outra categoria que vai participar da contribuição é do apoio socioemocional, que, como visto anteriormente, pode ir na direção de aspectos do trabalho quanto da vida pessoal. Nesse sentido, surgiu uma fala E11 com o exemplo detalhada de como o apoio de uma amiga foi importante num momento difícil do trabalho:

[...] eu me lembro claramente de um dia em que eu estava com uma certa dificuldade em uma planilha específica, onde valores não estavam batendo e eu já estava lá uma tarde inteira. E lembro que uma pessoa, ela já até não está mais com a gente lá na empresa, chegou para mim com um copinho de café botou o leite na minha frente e falou assim: 'tome, respire e depois você volte'. Então, ali ela me ajudou de uma maneira que ninguém mais me ajudou, porque naquele momento eu estava pirando na situação, porque não estava batendo e estava com prazo curto, e ela só chegou para mim e 'respire'. Olhou para mim mesmo, me virou e 'respire, está aqui seu café, vá lá fora, respire e só depois você volta'. Então, foi uma atitude que eu não esqueço. Simples. É uma atitude simples, mas só ela teve, naquela visão, porque ela me viu. Ela estava longe de mim, ela me viu, reconheceu em mim, em aspectos que eu estava ali, que não estava legal a situação e me tirou dali (E11).

Nesse exemplo é possível perceber que esse apoio pode atingir praticamente todas as dimensões do engajamento, ou seja, na dedicação, no vigor e na absorção, pois trata de um momento de esgotamento de mental que só não ocorreu devido ao apoio de um amigo.

Dessa forma, ficam claras, novamente, as participações do companheirismo, citado por Argyle (2001), da cooperação, citada por Furman (2001) e do apoio que vai além da execução das tarefas, citado por Silva (2023).

4.3.3 Limites

O estabelecimento de limites também se mostrou como um contribuinte nessa contribuição, uma vez que, conforme já foi visto, serve para regular a convivência da díade que irá ocorrer, nesse caso, no ambiente de trabalho, mais uma vez mostrando que o contexto pode determinar a forma desse relacionamento, remetendo a Fehr (1996), estabelecendo certas expectativas para a criação e manutenção do vínculo, remetendo agora a Blau (1964). Sobre isso, E7 comentou:

Eu tento estar muito aberta ao quanto a pessoa me quer, no sentido de que 'você precisa que eu lhe ajude com o seu serviço?', 'você precisa que a gente divida o almoço?', 'você precisa que eu não venha muito aqui na tua mesa te atrapalhar e a gente só se veja na hora do almoço?'. Eu acho que, para eu manter, eu observo assim a dinâmica da rotina das pessoas. Qual é o limite e a intensidade, o nível e a quantidade em que elas querem que eu atue na vida delas (E7).

Nessa fala é também possível observar a participação da comunicação para que o estabelecimento dos limites fique claros para ambos componentes da díade, retomando o que, anteriormente, falou E2 sobre o tema.

4.3.4 Contágio psicológico e emocional

Sobre esse aspecto do contágio psicológico e emocional, que, como foi colocado anteriormente por E4, se trata da absorção e replicação de certos elementos psicológicos e emocionais de uma parte da díade pela outra, E2 expressou:

Do mesmo jeito que eu falei sobre essa questão das conexões, dos laços, eu estou falando muito dessa questão positiva, mas também pode haver o lado negativo. Às vezes a pessoa, ela pode estar em uma vibe tão mal que mesmo a gente tentando ajudar, a gente acaba sendo contaminado. Isso positivamente e isso negativamente. De repente a gente está mal e a pessoa chega aqui muito feliz porque aconteceu algo muito bom, esses laços que nos ligam de alguma forma fazem com que a gente fique feliz pela felicidade do outro. Então, isso ajuda na nossa energia. E do mesmo jeito pode acontecer o contrário. Quando a gente cria esses laços e de repente chega um companheiro de trabalho que está, num dia bem ruim, a gente até tenta ajudar, mas a gente pode acabar se contaminando com o dia ruim dele e ficando também para baixo (E2).

Dessa forma, pode-se observar que, por conta do compartilhamento de interesses e aspectos da vida pessoal que a díade experiencia, conforme Berman, West e Richter Júnior (2002), além do companheirismo de Argyle (2001), é criada uma situação na qual um amigo se importa com o bem-estar do outro, além do surgimento

da empatia, que pode fazer com que o indivíduo seja “contaminado” pelo estado psicológico e emocional do seu amigo, tanto trazendo consequências positivas ou negativas, remetendo à abordagem de Colbert, Bono e Purvanova (2016) e de Pillemer e Rothbart (2018), respectivamente.

4.3.5 Relação hierárquica

Outro fator colocado foi o da participação da hierarquia organizacional na relação entre os amigos, conforme E8:

Faz muita importância a pessoa com quem tu tá se relacionando. Se ela vai saber separar, ter visão de quando você é gestor, subordinadamente inferior na questão do trabalho, hierarquicamente falando, e a pessoa precisa entender que existe essa subordinação e precisa aceitar, ter responsabilidade e ter compreensão do que é essa subordinação, porque, muitas das vezes, pode acontecer de confundir, como a nossa equipe, eu entendo, que já houve essa confusão. Por exemplo, chamar a atenção de uma pessoa por ela tá fazendo tal coisa, que tá errada na visão, e, em razão dessa proximidade, a pessoa levou pro coração, levou pro pessoal, digamos assim. Ela ficou chateada de verdade, ficou triste, porque entendia que eu tinha uma amizade muito forte e eu não iria chamar a atenção, mas eu tento realmente, eu como gestor, de verdade separar isso muito bem. É tanto que, quem é meu amigo mais próximo do trabalho, eu sempre procuro deixar claro que se for pra chamar a atenção, eu irei chamar a atenção. Se for pra elogiar, eu irei elogiar. Sem privilegiar ninguém, tentando ser o mais justo possível (E8).

Nessa fala, fica claro mais uma vez que o contexto no qual a díade está inserida define como serão as relações de amizade, conforme Fehr (1996).

Dessa maneira, pode ser esperado que um relacionamento de amizade que ocorra entre um líder e um liderado contenha certas normas de comportamento que levam em conta a diferença hierárquica dentro da organização entre as partes da díade, o que já vai para os aspectos desenvolvidos na teoria de Blau (1964).

Além disso, é possível perceber também que existe um encontro entre as expectativas da amizade e das expectativas do trabalho, de forma que, para que essa relação dure, deverá ocorrer que os participantes terão de saber diferenciar e administrar essas expectativas de maneira a não prejudicar nem a sua relação de amizade, nem seu emprego, retomando alguns dos efeitos da amizade no trabalho de Pettinger (2005).

4.3.6 Síntese das outras categorias relevantes

Com base no que foi visto sobre os outros temas, pode ser elaborado o Quadro 9:

Quadro 9 - Síntese das outras categorias relevantes

| Dimensão | Síntese | Articulação teórica |
|----------------------------------|---|--|
| Comunicação | Foi colocado que comunicação é fundamental para definir como a amizade no trabalho irá ocorrer, pois é por meio dela criam-se amizades, adquire-se a confiança do outro, presta-se apoio e compartilha-se afinidades, intimidades e expectativas. | Blau (1964); Argyle (2001); Furman (2001); Berman, West e Richter Júnior (2002); Silva (2023). |
| Apoio socioemocional | O apoio socioemocional surge como uma forma de demonstração do companheirismo e cooperação em momentos de dificuldade seja no trabalho ou na vida pessoal. | Argyle (2001); Furman (2001); Silva (2023). |
| Limites | No contexto desta pesquisa, os limites surgem como consequência das expectativas que a díade pode criar por estar dentro do trabalho, sendo algo que vai determinar como essa relação irá ocorrer. | Blau (1964); Fehr (1996). |
| Contágio psicológico e emocional | O contágio psicológico e emocional é uma das consequências da empatia que vai se desenvolver na díade. Ao tratar do ambiente de trabalho ele pode ter efeitos positivos, quando há motivação para trabalhar, ou negativos, quando ocorre a desmotivação. | Argyle (2001); Berman, West e Richter Júnior (2002); Colbert, Bono e Purvanova (2016); Pillemer e Rothbart (2018). |
| Relação hierárquica | Outro fator que vai definir como a amizade ocorre no ambiente de trabalho, pois como as expectativas de a amizade terão que coexistir com as expectativas do trabalho, terão de ser estabelecidas normas de convivência entre os amigos que tem posições diferentes na hierarquia da organização. | Blau (1964); Fehr (1996). |

Fonte: Elaborado pelo autor com base em Blau (1964); Argyle (1996); Fehr (1996); Furman (2001); Berman, West e Richter Júnior (2002); Colbert, Bono e Purvanova (2016); Pillemer e Rothbart (2018); Silva (2023).

Pelas informações recolhidas sobre essas categorias, é possível observar que elas acabam assumindo um papel de mediador das relações de amizade no trabalho, por tratar justamente de aspectos que vão definir como a díade irá se comportar dentro do ambiente de trabalho, além de ter certo papel na contribuição para o engajamento no trabalho, conforme foi abordado nas seções anteriores.

5 CONCLUSÃO

O objetivo geral deste trabalho foi analisar as contribuições das relações de amizade no ambiente de trabalho para o engajamento no trabalho de empregados terceirizados de uma central de logística de um banco público brasileiro. Diante disso, como visto anteriormente nos resultados em articulação com o referencial teórico, a amizade no trabalho é um dos fatores que pode contribuir para o engajamento no trabalho tanto de forma positiva quanto negativa a depender do contexto e da forma que se dá a relação da díade, sendo, portanto, relevante uma vez que tais vínculos podem contribuir com a motivação, a força de vontade, a performance nas atividades e até mesmo a forma como o indivíduo percebe seu trabalho.

Dessa forma, passando para como ocorrem as relações de amizade na central de fiscalização, foi visto que a amizade se define como algo que se constrói com o tempo pela afinidade de interesses e valores, além do compartilhamento de aspectos da vida pessoal, do apoio socioemocional e do companheirismo.

Tais amizades são criadas a partir do tempo de convivência que os colaboradores passam no ambiente de trabalho, da cooperação nas tarefas diárias e do compartilhamento da vida pessoal.

Quanto à prevalência, a confiança mútua e a manutenção dessa relação de amizade se dão através do compartilhamento de gostos, crenças e valores, do cumprimento de expectativas, sendo essas um amalgamado das expectativas do trabalho e da amizade em si, que os participantes da díade têm sobre a sua relação, do respeito aos limites pessoais, da reciprocidade de tratamento, da disponibilidade, da prestatividade e do apoio para questões além do trabalho.

Passando para as contribuições para a dedicação, foi visto que a contribuição se dá quando um amigo oferece novas percepções sobre o trabalho do outro, seja em forma de *feedbacks*, elogios, comentários ou apresentando novas forma de execução das tarefas, além do apoio motivacional, social ou emocional que contribuem com entusiasmo para se dedicar ao trabalho. Entretanto, também foi visto que o estado psicológico e emocional de um amigo pode afetar o outro, tanto positiva quanto negativamente, a depender de como são esses sentimentos. Por isso, a depender do contexto, uma amizade no trabalho pode ser vista como recurso ou demanda de trabalho no caso da dedicação, mas fica claro o papel que a amizade tem de motivar e de fazer com que os colaboradores se dediquem ao seu trabalho.

O tempo de convivência e o consequente compartilhamento da mesma realidade faz com que um amigo entenda a importância não só da execução do seu trabalho, mas também que o trabalho do outro é importante, não só porque pode afetar a execução do seu trabalho ou da organização, mas também por sentimentos de união e de cuidado que podem existir entre dois amigos. Ou seja, um amigo quer ver o outro bem e trabalhando bem, por isso o incentiva a se dedicar ao seu trabalho.

Sobre as contribuições para o vigor, foi visto que essa contribuição ocorre pelo companheirismo e pelo apoio socioemocional dado em momentos de desmotivação ocasionados por aspectos do trabalho ou da vida pessoal. Por ser exatamente nessa ajuda em momentos difíceis, os colaboradores se sentem mais motivados e com mais força de vontade para trabalhar, aumentando também sua resiliência. Entretanto, da mesma forma da dedicação, sentimentos e emoções ruins trazidos por uma parte da díade podem contaminar a outra, ocasionando um efeito de desmotivação e falta de energia para trabalhar.

Portanto, mais uma vez é visto que a amizade no trabalho pode se encaixar tanto como recurso quanto demanda de trabalho, mas como visto anteriormente, o fato de um amigo se importar com outro faz com que ocorra um sistema de ajuda mútua. Se um amigo não está bem, o outro pode ajudá-lo a superar essa situação, ser um ombro amigo em tempo de necessidade. Não importando a quão ruim está a situação, a amizade pode fazer com que se tenha mais ânimo, mais motivação para trabalhar.

Por fim, quanto as contribuições para absorção, que, conforme o que foi abordado, tem mais contribuições positivas quanto negativas, visto que as interações com os amigos de trabalho deram desconcentrações e distrações no momento do trabalho, o que pode comprometer a execução das tarefas. Todavia, há também aspectos positivos, pois, quando imerso em atividades difíceis e complexas que gastam muita energia, um amigo pode fazer o outro descontrair e descansar, após isso, retornar ao trabalho com a mente tranquila, renovando as energias para continuar executando as atividades.

Por isso, mais uma vez, não é possível dizer que a contribuição é somente negativa ou positiva, pois se dá de forma contextual. Portanto, eis a importância de das regras de convivência, implícitas ou não, que existem entre amigos de trabalho. Trata-se de reconhecer o contexto laboral, de que apesar de amigos, ambos estão em um local de trabalho que, portanto, tem suas expectativas independente desse vínculo

se manter ou não.

Além disso, ainda sobre esse ponto, fica clara a contribuição acadêmica deste trabalho no momento em que são colocadas quais são as contribuições da amizade no cotidiano laboral para o engajamento, fazendo jus à abordagem qualitativa de um assunto, como visto antes, abordado majoritariamente de forma quantitativa.

Passando para as contribuições organizacionais, foi visto o quanto o tema da amizade é importante para os colaboradores, podendo ser um diferencial na vontade, na motivação e no bem-estar para se trabalhar, e, sendo algo que inevitavelmente ocorre com o tempo e que é contextual, podendo contribuir positivamente como negativamente, fica a cargo da própria organização, uma vez vista a natureza dessas contribuições, a gestão dos fatores que podem colaborar ou não para o surgimento e prevalência desse tipo de relação social, como layout, trabalho em equipe e tempo de lazer no trabalho

Entretanto, vale ressaltar que esse estudo teve suas limitações. Como visto no Quadro 3, a maioria dos entrevistados era do gênero feminino, o que se deu pela dificuldade de se conseguirem entrevistas com terceirizados do gênero masculino, mas não foram percebidas grandes diferenças nas falas entre os dois grupos, mas as falas femininas tiveram mais menções mais claras sobre sentimentos e emoções que sentiam nas interações de amizade. Além disso, a faixa etária dos participantes é muito parecida, ficando indo dos 27 a 40 anos. Portanto, esse trabalho acabou vendo uma perspectiva mais feminina e de pessoas por volta dos 30 anos.

Além disso, a perspectiva do grupo dos auxiliares de arquivo não foi abordada neste trabalho, visto que também houve dificuldade para entrevistar algum dos integrantes desse grupo.

Dessa forma, como sugestões de pesquisa futura, em contextos de pesquisa, podem ser feitos estudos sobre amizades entre pessoas de vínculo empregatício diferente, por exemplo entre terceirizados e concursados, sobre como se dá a amizade entre duas pessoas de nível hierárquico diferente, assunto tocado brevemente nesse trabalho, sobre como os sentimentos e estado psicológico interferem conjuntamente na amizade e na performance do trabalho e, por fim, sobre os graus de relevância dos fatores mencionados neste estudo.

REFERÊNCIAS

- ANDIKA, W. *et al.* Nurses' demands and resources at work: workload, workplace friendship, positive affect, work engagement on performance. **Enrichment: Journal of Management**, [S.l.], v. 13, n. 5, p. 3123-3135, 2023.
- ARGYLE, M. **The psychology of happiness**. 2. ed. New York: Taylor & Francis, 2001.
- ARIYABUDDHIPHONGS, V.; BOONSANONG, C. Workplace Friendship, trust in the leader and turnover intention: The mediating effects of work engagement. **International Journal of Human Resource Studies**, [S.l.], v. 9, n. 4, p. 184-204, 2019.
- AUHAGEN, A. E. Adult friendship. *In*: AUHAGEN, A. E; SALISCH, M. **The diversity of human relationships**. Cambridge: Cambridge University Press, 1996. p. 229-247.
- BAKKER, A. B.; DEMEROUTI, E. The job demands-resources model: state of the art. **Journal of Managerial Psychology**, [S.l.], v. 22, n. 3, p. 309-328, 2007.
- BAKKER, A. B.; ALBRECHT, S. L.; LEITER, M. P. Work engagement: further reflections on the state of play. **European journal of work and organizational psychology**, [S.l.], v. 20, n. 1, p. 74-88, 2011.
- BALABAN, Ö.; ÖZSOY, E. Effects of workplace friendship on individual outcomes. **Bartın University journal of Faculty of Economics & Administrative Sciences**, [S.l.], v. 7, n. 13, 2016.
- BERMAN, E. M.; WEST, J. P.; RICHTER JÚNIOR, M. N. Workplace relations: friendship patterns and consequences (according to managers). **Public Administration Review**, [S.l.], v. 62, n. 2, p. 217-230, 2002.
- BLAU, P. **Exchange and power in social life**. New York: Wiley, 1964.
- BRAGA, N. L. *et al.* Análise de redes sociais informais de amizade, confiança e aprendizagem em um restaurante. **Revista de Administração da UFSM**, [S.l.], v. 13, p. 1255-1271, 2020.
- CHOI, Y.; KO, S. H. Roses with or without thorns? a theoretical model of workplace friendship. **Cogent Psychology**, [S.l.], v. 7, n. 1, p. 1761041, 2020.
- COLBERT, A. E.; BONO, J. E.; PURVANOVA, R. K. Flourishing via workplace relationships: moving beyond instrumental support. **Academy of Management Journal**, [S.l.], v. 59, n. 4, p. 1199-1223, 2016.
- FEHR, B. **Friendship processes**. Thousand Oaks: Sage Publications, 1996.
- FURMAN, W. Working models of friendships. **Journal of Social and Personal Relationships**, [S.l.], v. 18, n. 5, p. 583-602, 2001.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GUIMARÃES, D. E. L. *et al.* Efeitos da justiça organizacional na relação entre consistência na gestão de desempenho e engajamento no trabalho. **Estudios Gerenciales**, [S.I.], v. 39, n. 168, p. 368-378, 2023.

GONÇALES, N. G. S. V.; ROCCO, D.; REIS, W. H. Engajamento no trabalho: um estudo com graduandos. **Revista de administração da Universidade Estadual de Goiás**, [S.I.], v. 15, p. 1-17, 2024.

HU, Q.; SCHAUFELI, W. B.; TARIS, T. W. The job demands–resources model: an analysis of additive and joint effects of demands and resources. **Journal of Vocational Behavior**, [S.I.], v. 79, n. 1, p. 181-190, 2011.

KAHN, W. A. Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. **Academy of Management Journal**, [S.I.], v. 33, n. 4, p. 692-724, 1990.

KALRA, S. Workplace Friendship, Employee Engagement and Job Burnout: A case of relationship study in BPO Sector of Delhi, NCR. **International Journal in Management & Social Science**, [S.I.], v. 2, n. 12, p. 147-157, 2014.

KHAIRY, H. A. *et al.* Internal branding in hotels: interaction effects of employee engagement, workplace friendship, and organizational citizenship behavior. **Sustainability**, [S.I.], v. 15, n. 5, p. 4530, 2023.

LUZ, A. C. *et al.* Florescimento e engajamento no trabalho: um estudo sob a visão da equipe do hospital Alpha. **Research, Society and Development**, [S.I.], v. 9, n. 7, p. 1-26, 2020.

MALHEIROS, M. B. *et al.* Benefícios e desafios da amizade no ambiente de trabalho: revisão sistemática e agenda de pesquisa. **REAd. Revista Eletrônica de Administração**, Porto Alegre, v. 30, n. 2, p. 1192-1220, 2024.

MARTINS, P. C. P.; MACHADO, P. G. B. Processo de validação de escala de engajamento no trabalho para população brasileira. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, [S.I.], v. 38, p. e38511, 2022.

MASLACH, C.; JACKSON, S. E.; LEITER, M. P. **MBI: The Maslach Burnout Inventory: Manual**. Palo Alto: Consulting Psychologists Press, 1996.

MAYLETT, T. **Engajamento Magic**: as cinco chaves para o engajamento de pessoas, líderes e organizações. São Paulo: Ornitórrinco, 2019.

MORAES, R. M; ISTOE, R. S. C.; MIRANDA, V. A. How political skill and work engagement differ by hierarchical level: evidence from Brazil. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, [S.I.], v. 25, n. 4, p. 533-550, 2023.

NEUBERGUER, O. Relationships between colleagues. *In*: AUHAGEN, Ann Elisabeth; SALISCH, Maria von. **The diversity of human relationships**. Cambridge: Cambridge University Press, 1996. p. 269-288.

NIELSEN, I. K.; JEX, S. M.; ADAMS, G. A. Development and validation of scores on a two-dimensional workplace friendship scale. **Educational and Psychological Measurement**, [S.I.], v. 60, n. 4, p. 628-643, 2000.

OBREGON, S. L. *et al.* Engajamento no trabalho e síndrome de burnout: uma análise estrutural com abordagem quantílica. **Revista Alcance**, [S.I.], v. 28, n. 1, p. 67-81, 2021.

OLIVEIRA, L. B.; ROCHA, J. C. Engajamento no trabalho: antecedentes individuais e situacionais e sua relação com a intenção de rotatividade. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, [S.I.], v. 19, p. 415-431, 2017.

PETTINGER, L. Friends, relations and colleagues: The blurred boundaries of the workplace. **The Sociological Review**, [S.I.], v. 53, n. 2, p. 37-55, 2005.

PILLEMER, J.; ROTHBARD, N. P. Friends without benefits: understanding the dark sides of workplace friendship. **Academy of Management Review**, [S.I.], v. 43, n. 4, p. 635-660, 2018.

PORTO, J. B.; OLIVEIRA-SILVA, L. C.; MARTINS, E. C. Quanto mais melhor? O efeito da compatibilidade pessoa-trabalho no engajamento. **Revista Psicologia Organizações e Trabalho**, [S.I.], v. 19, n. 4, p. 827-835, 2019.

RIORDAN, C. M.; GRIFFETH, R. W. The opportunity for friendship in the workplace: An underexplored construct. **Journal of business and psychology**, [S.I.], v. 10, p. 141-154, 1995.

RYBACK, A.; MCANDREW, F. T. How do we decide whom our friends are? Defining levels of friendship in Poland and the United States. **The Journal of social psychology**, [S.I.], v. 146, n. 2, p. 147-163, 2006.

SANTOS, F. B. *et al.* Estresse ocupacional e engajamento no trabalho entre policiais militares. **Ciência & Saúde Coletiva**, [S.I.], v. 26, n. 12, p. 5987-5996, 2021.

SANTOS, M. *et al.* Indicadores de desempenho e engajamento profissional em organizações inovadoras. **Revista de Gestão e Secretariado**, [S.I.], v. 10, n. 1, p. 192-212, 2019a.

SANTOS, E. *et al.* Responsabilidade social corporativa e identificação organizacional: influência no engajamento dos funcionários. **Revista universo contábil**, v. 15, n. 4, p. 147-161, 2019b.

SALANOVA, M.; SCHAUFELI, W. B. A cross-national study of work engagement as a mediator between job resources and proactive behaviour. **The international journal of human resource management**, [S.I.], v. 19, n. 1, p. 116-131, 2008.

SCHAUFELI, W. B. *et al.* The measurement of engagement and burnout: a two sample confirmatory factor analytic approach. **Journal of happiness studies**, [S.I.], v. 3, p. 71-92, 2002.

SCHAUFELI, W. B.; BAKKER, A. B. Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: a multi-sample study. **Journal of organizational behavior: the international journal of industrial, occupational and organizational psychology and behavior**, [S.l.], v. 25, n. 3, p. 293-315, 2004.

SCHAUFELI, W. B.; LEITER, M. P.; MASLACH, C. Burnout: 35 years of research and practice. **Career development international**, [S.l.], v. 14, n. 3, p. 204-220, 2009.

SCHAUFELI, W. B.; TARIS, T. W. The conceptualization and measurement of burnout: common ground and worlds apart. **Work & stress**, [S.l.], v. 19, n. 3, p. 256-262, 2005.

SCHAUFELI, W. B.; TARIS, T. W. A critical review of the job demands-resources model: implications for improving work and health. *In*: BAUER, G. F.; HÄMMIG, O. **Bridging occupational, organizational and public health: A Transdisciplinary Approach**. New York: Springer, 2014. cap. 4, p. 43-68.

SCHAUFELI, W.; SALANOVA, M. Work engagement: on how to better catch a slippery concept. **European journal of work and organizational psychology**, [S.l.], v. 20, n. 1, p. 39-46, 2011.

SCHUJMAN, A. **A influência da promoção nas relações de amizade no ambiente de trabalho**. 2010. Dissertação (Mestrado em Administração) - Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2010.

SELIGMAN, M. E. P. **Florescer**: uma nova compreensão sobre a natureza da felicidade e do bem-estar. Rio de Janeiro: Objetiva, 2011.

SIAS, P. M. *et al.* Narratives of workplace friendship deterioration. **Journal of social and personal relationships**, [S.l.], v. 21, n. 3, p. 321-340, 2004.

SILVA, B. I. G. **O impacto negativo das amizades no trabalho na carreira dos gestores**. 2023. Dissertação (Mestrado em Gestão e Negócios) - Escola de Economia e Gestão, Universidade do Minho, Braga, 2023.

SILVA, F. F. R.; PASCHOAL, T; COELHO JÚNIOR, F. A. Engajamento no trabalho e identificação com o propósito organizacional: um estudo no Senado Federal. **Contextus - Revista contemporânea de economia e gestão**, [S.l.], v. 22, n. único, p. 1-12, 2024.

SIQUEIRA, M. M. M. *et al.* Engajamento no Trabalho. *In*: SIQUEIRA, M. M. M. **Novas medidas do comportamento organizacional**: ferramentas de diagnóstico e de gestão. Porto Alegre: Artmed, 2014. p. 147-156.

SIREGAR, M. A. F. Pengaruh Workplace Friendship Terhadap Organizational Citizenship Behavior Dengan Work Engagement Sebagai Variable Mediasi Pada Kantor Pusat Perumda Tirtanadi Sumatera Utara. **Jurnal Akuntansi, Manajemen dan Ilmu Ekonomi (Jasmien)**, [S.l.], v. 5, n. 1, 2024.

SOUZA, L. K.; HUTZ, C. S. Relacionamentos pessoais e sociais: amizade em adultos. **Psicologia em estudo**, [S.l.], v. 13, p. 257-265, 2008.

VERGARA, S. C. **Métodos de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2005.

YAN, C. H. *et al.* Does workplace friendship promote or hinder hotel employees' work engagement? The role of role ambiguity. **Journal of hospitality and tourism management**, [S.l.], v. 46, p. 205-214, 2021.

APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTAS SEMIESTRUTURADO

Texto de consentimento e explicação da pesquisa:

Estamos começando mais uma entrevista para o meu Trabalho de Conclusão de Curso. O estudo será sobre os efeitos da amizade no engajamento no trabalho, todos os dados colhidos para essa pesquisa serão utilizados apenas neste trabalho e em publicações decorrentes dele. Para melhor análise os dados, essa reunião será gravada para as falas serem posteriormente transcritas, sendo todos os respondentes descaracterizados. Você concorda com esses termos?

Blocos de perguntas e base teórica:

| Amizade | | |
|---|------------------------|-------------------------------------|
| Pergunta | Dimensão | Base teórica |
| Qual a sua definição de amizade no trabalho? | Definição de amizade | Auhagen (1996); Souza e Hutz (2008) |
| Como você faz amigos no seu ambiente de trabalho? | Formação de amizades | Souza e Hutz (2008) |
| Quais fatores são importantes para estabelecer e manter laços de confiança com seus amigos do trabalho? | Prevalência da amizade | Blau (1964) |
| Quais ações seus amigos de trabalho fazem para manter sua amizade? | Prevalência da amizade | Blau (1964) |
| Quais ações você faz para manter suas amizades no trabalho? | Prevalência da amizade | Blau (1964) |
| Engajamento | | |
| Pergunta | Dimensão | Base teórica |
| Como seus amigos te ajudam a perceber a importância e o significado do seu trabalho? | Dedicação | Schaufeli <i>et al.</i> (2002) |
| Como seus amigos afetam o seu entusiasmo com o trabalho? | Dedicação | Schaufeli <i>et al.</i> (2002) |
| Seus amigos já te influenciaram a "pensar fora da caixa" ou a ser mais inovador? Como isso ocorreu? | Dedicação | Schaufeli <i>et al.</i> (2002) |
| Houve algum momento em que seus amigos te ajudaram a ser resiliente no trabalho? Como isso ocorreu? | Vigor | Schaufeli <i>et al.</i> (2002) |
| Como seus amigos afetam a sua energia e vitalidade no trabalho? | Vigor | Schaufeli <i>et al.</i> (2002) |
| Houve algum momento que seus amigos influenciaram a sua força de vontade de trabalhar? Como isso ocorreu? | Vigor | Schaufeli <i>et al.</i> (2002) |
| O tempo no trabalho "voa" quando você está com seus amigos? Por que isso ocorre? | Absorção | Schaufeli <i>et al.</i> (2002) |
| Como seus amigos afetam a sua concentração no trabalho? | Absorção | Schaufeli <i>et al.</i> (2002) |
| Houve algum momento que seus amigos afetaram a sua imersão no trabalho? Como isso ocorreu? | Absorção | Schaufeli <i>et al.</i> (2002) |

Fonte: Elaborado pelo autor com base em Blau (1964); Nielsen, Jex e Adams (2000); Schaufeli *et al.* (2002); Souza e Hutz (2008); Martins e Machado (2022).

Perguntas demográficas:

1. Qual o seu gênero você se identifica?
2. Qual a sua idade?
3. Qual o seu cargo?
4. A quanto tempo você trabalha na central?