



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO**  
**CENTRO DE CIÊNCIAS JURÍDICAS E ECONÔMICAS - CCJE**  
**FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E CIÊNCIAS CONTÁBEIS -**  
**FACC**

**DAMINIQUI NASCILIO DA CONCEIÇÃO SILVA**

117049715

**ENGAJAMENTO E TELETRABALHO: UMA ANÁLISE DOS EFEITOS  
DA ADOÇÃO DO HOME OFFICE, EM TEMPOS DE COVID-19, SOBRE  
O ENGAJAMENTO DE ESTAGIÁRIOS DA GRADUAÇÃO EM  
ADMINISTRAÇÃO DA UFRJ.**

**Rio de Janeiro - RJ**

**2022**

**DAMINIQUI NASCILIO DA CONCEIÇÃO SILVA**

**ENGAJAMENTO E TELETRABALHO: UMA ANÁLISE DOS EFEITOS  
DA ADOÇÃO DO HOME OFFICE, EM TEMPOS DE COVID-19, SOBRE  
O ENGAJAMENTO DE ESTAGIÁRIOS DA GRADUAÇÃO EM  
ADMINISTRAÇÃO DA UFRJ.**

Monografia apresentada como requisito parcial à obtenção do grau de Bacharel em Administração à Faculdade de Administração e Ciências Contábeis da Universidade Federal do Rio de Janeiro (FACC/UFRJ).

Orientador: Antonio Eugênio V. Mariani Passos.

**Rio de Janeiro - RJ**

**2022**

**DAMINIQUI NASCILIO DA CONCEIÇÃO SILVA**

**ENGAJAMENTO E TELETRABALHO: UMA ANÁLISE DOS EFEITOS DA  
ADOÇÃO DO HOME OFFICE, EM TEMPOS DE COVID-19, SOBRE O  
ENGAJAMENTO DE ESTAGIÁRIOS DA GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO DA  
UFRJ.**

Monografia apresentada como requisito parcial à obtenção do grau de Bacharel em Administração à Faculdade de Administração e Ciências Contábeis da Universidade Federal do Rio de Janeiro (FACC/UFRJ) aprovado pela seguinte banca examinadora:

---

**ANTONIO EUGÊNIO V. MARIANI PASSOS, DOCENTE DA  
UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO**

---

Rio de Janeiro, \_\_\_\_\_

## AGRADECIMENTOS

Primeiramente, a Deus por sempre estar comigo, me dando sabedoria e força.

À minha família e ao meu namorado que sempre me incentivaram e acreditaram em mim. Vocês foram essenciais para que hoje eu estivesse tendo essa conquista.

Aos meus amigos por todas as trocas, suporte, ajudas e por me proporcionarem lembranças memoráveis dessa fase da minha vida.

Por fim, ao meu orientador, Antonio Eugênio, por me auxiliar nessa jornada, tornando-a leve através de suas palavras que não só me ajudaram na construção da monografia, como também me motivaram.

## RESUMO

A pandemia da Covid-19 influenciou diversas mudanças, entre elas a adoção do *home office* pelas organizações. Estudos demonstram que essa ação gerou efeitos não somente sobre o modo de operação dessas, mas também sobre aspectos relacionados aos trabalhadores. Visto a importância do engajamento no trabalho e a sua relação com o ambiente e o indivíduo, identificou-se a necessidade de o estudar em meio a um novo contexto. Com essa finalidade, mapeou-se as dimensões e alguns dos antecedentes do engajamento no trabalho e, através de um questionário, foram analisados os efeitos da migração para o *home office* em meio a pandemia sobre ele. A partir da sua aplicação sobre um grupo de universitários do curso de administração da UFRJ, que tiveram a modalidade de trabalho de seus estágios alterada durante esse período atípico, foi possível observar que o engajamento, de maneira geral, sofreu efeitos negativos. Contudo, os resultados também indicam que alguns de seus antecedentes foram beneficiados com as mudanças geradas pela adoção do *home office*.

**Palavras-chave:** Engajamento no trabalho, *home office*, teletrabalho, pandemia, Covid-19, estagiários.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - O modelo JDR de engajamento no trabalho. ....	15
--	----

## SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	7
1.1 PROBLEMA DE PESQUISA .....	7
1.2 OBJETIVOS .....	8
1.3 JUSTIFICATIVA .....	8
2. REFERENCIAL TEÓRICO .....	11
2.1 ENGAJAMENTO .....	11
2.2 TELETRABALHO .....	17
2.3 TELETRABALHO NA PANDEMIA .....	21
2.4 RELAÇÕES ENTRE ENGAJAMENTO E <i>HOME OFFICE</i> NA PANDEMIA..	25
3. METODOLOGIA .....	30
3.1 TIPO DE PESQUISA.....	30
3.2 PARTICIPANTES DA PESQUISA.....	31
3.3 INSTRUMENTO .....	31
3.4 PROCEDIMENTOS DE COLETA E DE ANÁLISE DE DADOS .....	32
4. RESULTADOS E DISCUSSÃO .....	33
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	55
REFERÊNCIAS .....	56
APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA .....	62

## 1. INTRODUÇÃO

### 1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

Em março de 2020 a Organização Mundial da Saúde (OMS) declarou uma pandemia mundial, a Covid-19. Esta atingiu inúmeras pessoas e países tendo efeitos negativos não somente sobre o âmbito social, mas também sobre o âmbito econômico (ALVES; AMORIM; BEZERRA, 2021). Como resultado, atividades foram paralisadas, iniciaram-se disputas comerciais, a taxa de desocupação do Brasil aumentou, entre outras consequências (BACKES *et al.*, 2020; IBGE, 2021).

Com o objetivo de minimizar a contaminação e combater o vírus Sars-Cov-2 a OMS sugeriu a adoção de algumas medidas, entre elas o isolamento social. Em resposta, escolas e universidades começaram a utilizar estratégias de ensino mediado por tecnologia e as organizações adotaram a modalidade de trabalho *home office* (LEMOS; BARBOSA; MONZATO, 2020). Consequentemente, a população foi submetida a um novo contexto, em que famílias teriam que dar continuidade às rotinas de trabalho e estudos em pleno confinamento, cujo prazo era indeterminado.

Apesar desse novo contexto proporcionar benefícios aos trabalhadores, como maior autonomia, segurança e tempo com a família, a literatura nos apresenta uma série de pontos negativos do *home office* dentro do contexto da pandemia, como o aumento do estresse, exaustão e conflito trabalho-família (SILVA; SILVA; SANTOS, 2021; LEMOS, BARBOSA, MONZATO, 2020). A precarização do trabalho é outro aspecto pontuado, pois diante da mudança abrupta e repentina para o *home office* muitas organizações não ofertaram os recursos necessários para continuidade das atividades, levando seus funcionários a realizar adaptações e a utilizar recursos pessoais (SILVA; SILVA; SANTOS, 2021).

Os estudantes universitários também foram afetados, tendo seus níveis de ansiedade, depressão, estresse e satisfação com a vida prejudicialmente alterados (VIEIRA *et al.*, 2020; MAIA; DIAS, 2020). Desta forma, observa-se que além de sofrer as consequências das modificações no modo de trabalhar, os estagiários também têm que lidar com os desafios do ensino remoto, conciliando as rotinas e buscando ter um bom desempenho em ambas.

Em decorrência da precarização das condições de trabalho e dos efeitos negativos sobre bem-estar do trabalhador e estudantes, o engajamento pode ter sido afetado negativamente, visto que esse está relacionado a aspectos situacionais e

personais (KAHN, 1990 apud. OLIVEIRA; ROCHA, 2017), ou seja, aspectos do ambiente e do indivíduo. Desta forma, nos questionamos se as mudanças decorrentes da pandemia podem de fato o ter afetado.

O engajamento, conforme será visto na seção 2.1, é o estado positivo, gratificante e relacionado ao trabalho (SHAUFELI *et al.*, 2002). Esse estado é de grande importância para as empresas e para os seus colaboradores, devido aos benefícios que pode trazer. À organização ele colabora na obtenção de funcionários mais produtivos e dispostos a ajudar suas equipes (SILVA *et al.*, 2020; BREEVAART; BAKKER, 2013). Aos indivíduos, ele influencia em bons desempenhos e maior nível de satisfação com o trabalho (SHAUFELI *et al.*, 2002; SILVA *et al.*, 2020).

Logo, considerando a importância do engajamento para as organizações e as transformações decorrentes da adoção do trabalho remoto sobre a dinâmica de trabalho, estudo e familiar, em um contexto de isolamento social, a presente pesquisa busca responder à seguinte pergunta: Quais os efeitos do *home office*, durante a pandemia da Covid-19, sobre o engajamento dos estagiários?

## **1.2 OBJETIVOS**

### **1.2.1. OBJETIVO GERAL**

Investigar o engajamento no trabalho dos estagiários do curso de administração da UFRJ durante a adoção do *home office* no período da pandemia do Covid-19.

### **1.2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Identificar os fatores que influenciam o engajamento do trabalhador.
- Discutir a relação entre engajamento e *home office*.
- Discutir impactos da pandemia no *home office*.

## **1.3 JUSTIFICATIVA**

Como vimos na introdução a pandemia gerou uma série de mudanças em todo o mundo, levando às organizações a adotarem o *home office* para dar continuidade às atividades. A pesquisa “Gestão de Pessoas na Crise Covid-19” da Fundação Instituto de Administração (FIA, 2020) demonstra que um expressivo número de empresas, cerca de 46% das organizações que participaram da pesquisa, migraram para o *home office* e 67% dessas enfrentaram dificuldades no processo de mudança.

Como resultado, apenas 46% dos estagiários trabalharam de casa no ano de 2020 e, desses, 16% não realizaram nenhuma atividade devido à necessidade de estar na organização para a executar as tarefas (ALBUQUERQUE, 2021), impactando o processo de aprendizagem através da prática.

Os desafios e dificuldades também se estenderam ao âmbito individual. Pesquisas apontam que o bem-estar psicológico dos funcionários foi afetado, os níveis de estresse e frustração estão maiores se comparados ao cenário pré-pandemia (LEMOS; BARBOZA; MONZATO, 2020; SILVA; SILVA; SANTOS, 2021). Os estudantes também têm apresentado resultados semelhantes em detrimento da adoção do ensino a distância e do isolamento social (MAIA; DIAS, 2020; SILVA; SILVA; SANTOS, 2021). Contudo, conforme foi demonstrado na introdução, é importante ressaltar que a literatura aponta não somente aspectos negativos, mas também pontos positivos e ganhos.

Tendo em vista as inúmeras modificações e consequências que a adoção do *home office* em meio a pandemia iria gerar, Kniffin *et al.* (2021) propôs a análise dos efeitos sobre a produtividade, criatividade e inovações dos colaboradores. Todavia, a presente pesquisa irá trabalhar com um fator que também exerce influência positiva sobre os resultados, o engajamento.

O engajamento se torna um fator importante para as organizações em contextos inconstantes, pois possui a capacidade de fazer aquele que o possui lidar melhor com as mudanças (HEUVEL *et al.*, 2020). Sua presença pode gerar inúmeros benefícios, entre eles o bom desempenho, um dos mais mencionados pela literatura. Desta forma, as empresas devem se atentar ao nível e antecedentes desse estado e buscar o promover.

A área de recursos humanos (RH), como agente que intermedeia os interesses da empresa e dos funcionários, deve agir em prol de suscitar condições favoráveis ao estado de engajamento, principalmente o dos estagiários, dado que esses tiveram que lidar com modificações no modo de trabalhar e estudar. Contudo, para agir é necessário ter conhecimento a respeito de como se encontra o engajamento, ante a modificação no modo de trabalhar durante a pandemia.

Plataformas como CAPES/MEC e Scielo ainda tem um número limitado de artigos sobre o assunto. Ao pesquisar as publicações dos últimos cinco anos com as combinações de palavras “estágio” e “pandemia”, foram encontrados cerca de

noventa e cinco artigos revisados por pares que em sua maioria não continham as duas palavras. Eles discutiam os efeitos, estratégias e vivências, principalmente dos profissionais da área de saúde. Ao realizar a busca adicionando aos critérios a presença das palavras no título, foram encontrados somente 8 artigos relacionados aos enfermeiros, médicos e psicólogos.

Buscou-se também, com os mesmos critérios, a combinação “engajamento no trabalho” e “pandemia” e foram encontrados aproximadamente cinquenta artigos revisados por pares. De modo geral, esses estudos possuíam apenas uma das palavras buscadas e abordavam as consequências na saúde e condições de trabalho, o estado de alguns grupos de profissionais e a relação entre engajamento, estudantes e aulas. Quando adicionado o critério de obrigatoriedade das expressões nos títulos, ambas plataformas apresentaram somente um artigo. O número de pesquisas contendo as expressões “engajamento no trabalho” e/ou “*home office*” e “engajamento no trabalho” e/ou “teletrabalho” é aproximadamente quarenta e um. Não foram encontrados artigos que dispusessem nos títulos as palavras buscadas.

Diante das informações apresentadas acima, pode-se observar a ausência de estudos que relacionem de maneira conjunta os fatores engajamento, estagiários e *home office*, nesse contexto atípico. Sendo assim, a presente pesquisa irá relacionar esses três fatores com o fim de compreender a situação do engajamento, em meio a pandemia, e identificar os aspectos que o influenciaram, agregando conhecimento à literatura e aos profissionais da área de RH, cujo papel tem sido de protagonismo neste contexto adverso.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

A seguir serão apresentadas as conceituações e concepções sobre o engajamento, com o objetivo de compreender a relevância que esse estado possui para os indivíduos e organizações. Em seguida, serão abordadas as definições, pontos positivos e negativos discutidos pela literatura sobre. No tópico seguinte, serão discutidos os resultados relacionados às pesquisas sobre o teletrabalho, em meio ao cenário pandêmico. Por fim, serão relacionados os tópicos engajamento, teletrabalho e teletrabalho na pandemia, observando as relações existentes entre os temas.

É importante ressaltar que para a composição do referencial teórico, foram realizadas buscas entre abril de 2021 e novembro de 2021, nas plataformas CAPES/MEC, Scielo e Google Academics, respeitando o critério de revisão por pares. Outros critérios foram utilizados eventualmente, como produção do artigo ter ocorrido nos últimos 5 anos e a presença determinadas expressões e palavras nos títulos.

Para a construção do referencial sobre engajamento além de pesquisar as expressões “engajamento no trabalho”, “engajamento” e “engajamento no trabalho” e “conflito trabalho família” nas plataformas mencionadas, também foram realizadas buscas na página do pesquisador Arnold Bakker, com o objetivo de identificar pesquisas produzidas até 2017 relacionadas ao tema. Para a construção do referencial sobre teletrabalho e teletrabalho na pandemia foram pesquisadas as seguintes expressões nas plataformas mencionadas: “teletrabalho”, “*home office*” e “pandemia”, “teletrabalho” e “pandemia”, “*home office*” e “Covid-19”. Com a finalidade de complementar conteúdos abordados as seguintes expressões também foram pesquisadas “atividade física” e “coronavírus”, “tecnologia” e “pandemia”, “estudante” e “pandemia” e, por fim, “insegurança no trabalho”.

### 2.1 ENGAJAMENTO

O engajamento tem sido o foco de pesquisas há anos, sua definição começou a ser articulada em estudos sobre a Síndrome de *Burnout*, síndrome caracterizada pela exaustão psíquica relacionada ao trabalho (BAKKER; ALBRECHT; LEITER, 2011). Abordado como o oposto do *Burnout*, o engajamento é caracterizado pela capacidade e energia para trabalhar (BAKKER; ALBRECHT; LEITER, 2011). Contudo, não há um consenso sobre esta ideia. Shaufeli *et al.* (2002 apud SIQUEIRA *et al.*, 2014), por exemplo, discordam dessa perspectiva, ao mencionar que o *Burnout* e o engajamento não seriam opostos, possuindo cada um suas particularidades.

Diferentes autores buscaram estudar o engajamento, o que resultou em concepções diferentes acerca de seu conceito. Bakker, Albrecht e Leiter (2011), com o fim de conceituar de modo mais amplo, o definiram como um estado psicológico positivo. Por sua vez, Saks (2006), a partir da perspectiva da Teoria da Troca Social (SET), apresenta uma abordagem diferenciada ao dizer que o engajamento está relacionado à relação de trocas, ou seja, que ao se deparar com os recursos dados pelas organizações, os funcionários buscam retribuir de alguma maneira, devolvendo ou fazendo jus a aquilo que lhe foi dado.

Shaufeli *et al.* (2002), definiram o engajamento como um estado positivo, gratificante e relacionado ao trabalho, sendo composto pelas dimensões vigor, absorção e dedicação. O vigor é caracterizado pela energia e vitalidade relacionados ao trabalho, a força em executar as atividades mesmo em contextos adversos. A dedicação consiste nos estados de entusiasmo, orgulho e conexão com o trabalho. O indivíduo dedicado atribui importância às suas atividades profissionais e se empenha para as executar. A absorção é o estado de imersão e foco no trabalho, decorrente da satisfação e prazer no que faz, o que acarreta em um estado de concentração total (HANSEN *et al.*, 2018; OLIVEIRA; ROCHA, 2017). Em conjunto, estes três fatores exercem influência positiva sobre a saúde, produtividade e desempenho organizacional e pessoal (BAKKER; DEMEROUTI, 2008).

Segundo Siqueira *et al.* (2014), a conceituação de Shaufeli *et al.* (2002) foi aceita por diversos pesquisadores. Esta aceitação, segundo os autores, se deu devido à busca de conceitos que trouxessem novas perspectivas para as pesquisas relacionadas às áreas da psicologia da saúde ocupacional e do comportamento organizacional. Ademais, em seu livro são apresentadas algumas ferramentas desenvolvidas para mensurar o engajamento, como a Escala de Engajamento no Trabalho (EEGT). Essa escala foi baseada na Work Engagement Scale (UEWS), escala desenvolvida com base na definição de Shaufeli *et al.* (2002). Contudo, diferentemente da UEWS, a EEGT mede apenas duas dimensões, o vigor e a absorção. Isso ocorreu devido à dimensão dedicação ser “bastante semelhante a outros conceitos existentes na literatura do comportamento organizacional” (SIQUEIRA *et al.*, 2014, p.150)

Tal como acontece com a dimensão dedicação, o engajamento também possui semelhanças com outros conceitos já estudados pela psicologia organizacional.

Todavia, Santos *et al.* (2019) afirmam que o engajamento se distingue dos demais. Diferentemente da satisfação e do comprometimento no trabalho, os autores dizem que no engajamento o prazer, relacionamento e foco estão diretamente ligados à atividade em si e não aos ganhos oriundos dela. Ademais, divergente do vício em trabalhar, o indivíduo engajado possui uma relação equilibrada e prazerosa com a atividade que exerce (BAKKER; DEMEROUTI, 2008).

Saks (2006) também realiza comparações de conceitos em seu estudo. O autor diz que existem diferenças entre o engajamento no trabalho e o engajamento na organização. Enquanto o primeiro está relacionado à tarefa, o segundo está relacionado à empresa, ao fato de fazer parte de determinada organização. O estudo também demonstra que a existência de um não pressupõe a existência do outro e que alguns dos aspectos que os antecedem são distintos. Portanto, é necessária atenção, pois para se obter qualquer um desses estados, diferentes fatores deverão ser priorizados.

Nas pesquisas feitas nas bases Scielo e CAPES/MEC, sem critérios de busca, a expressão “engajamento no trabalho” retornou cerca de 132 artigos revisados por pares, enquanto a expressão “engajamento na organização” retornou apenas três. A partir disso, nota-se que o engajamento no trabalho tem sido o foco dos estudos, que sugerem que o engajamento traz grandes benefícios em diferentes esferas do comportamento humano.

No âmbito acadêmico, o engajamento influencia de modo positivo o desempenho dos universitários (SCHAUFELI *et al.*, 2002). Pesquisas a respeito da esfera organizacional apresentam resultados semelhantes. Oliveira e Rocha (2017) afirmam que colaboradores engajados se sentem motivados a buscar melhorias no âmbito intelectual, emocional e físico, impactando de maneira positiva os resultados que apresentam. A perspectiva destes funcionários sobre o trabalho é diferenciada, esse é visto de maneira prazerosa, mesmo sendo complexo e demandando extrema dedicação (BAKKER; ALBRECHT; LEITER, 2011).

Características, como otimismo, autoconfiança e realização, são encontradas nesses funcionários (SILVA *et al.*, 2020), o que auxilia na compreensão do estudo de Heuvel *et al.* (2020) que afirma que o engajamento possibilita que as mudanças sejam vivenciadas com menor tensão, devido a sua capacidade de prover estímulo e disposição aos colaboradores. Sendo assim, observa-se que sua presença é benéfica

às organizações, pois faz com que seus funcionários lidem de uma melhor forma com cenários tidos como desafiadores.

Os ganhos também se estendem às equipes e ao clima organizacional, pois empregados engajados estão mais dispostos a auxiliar seus companheiros; a produzir em virtude da satisfação atrelada à execução de suas atividades; e influenciam a atmosfera empresarial e os demais colaboradores de modo positivo, o que leva a melhores resultados e empenho organizacional (SILVA *et al.*, 2020; BREEVAART; BAKKER, 2013).

A partir das informações mencionadas, observa-se que a presença do engajamento atinge a esfera pessoal e profissional de um indivíduo. Todavia, a partir do modelo Job Demands-Resources (JDR) é possível notar que aspectos dessas esferas também são capazes de induzir e influenciar o nível de engajamento. O modelo JDR tem como fim compreender fatores que estão relacionados com o bem-estar no trabalho. Entretanto, também é utilizado para compreender os antecessores do engajamento, que segundo a literatura estão relacionados às demandas e recursos do trabalho (DEMEROUTI *et al.*, 2001 apud AMARAL; OLIVEIRA, 2017).

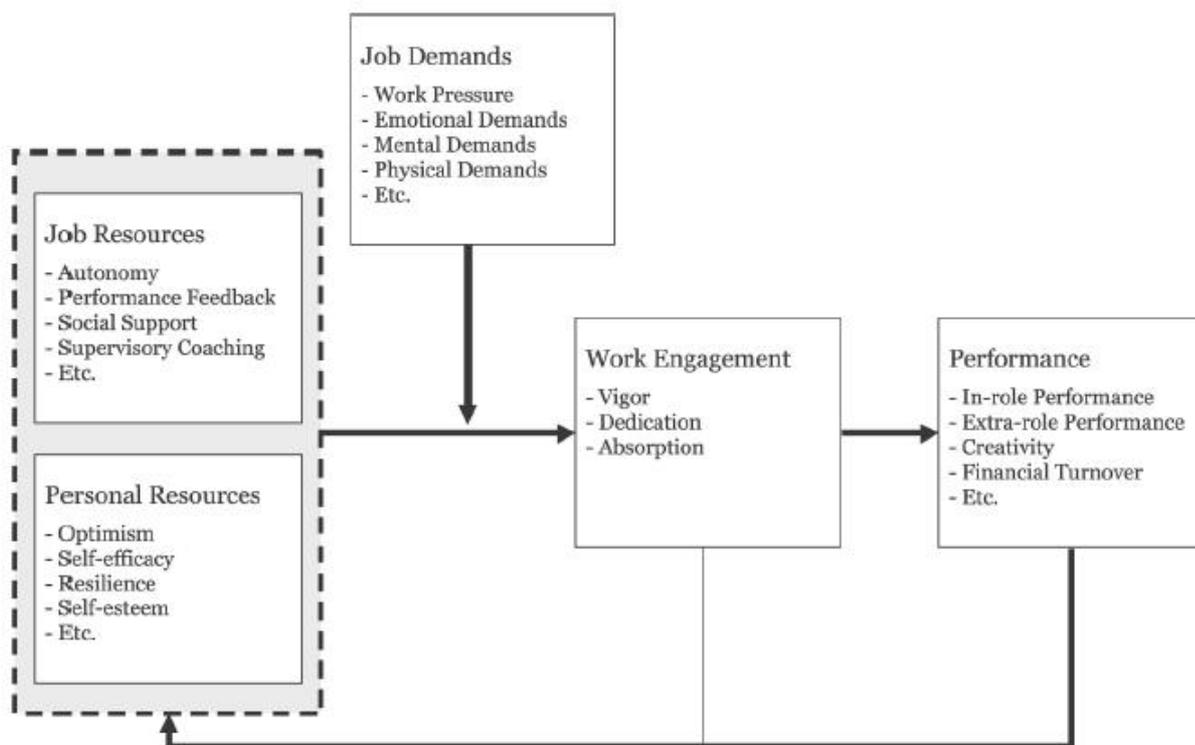
As demandas de trabalho são os aspectos organizacionais, sociais e físicos que requerem esforço e geram impactos sobre o bem-estar do trabalhador, sendo a principal causa do *Burnout* (SANTOS *et al.*, 2019, BAKKER; DEMEROUTI; SANZ-VERGEL, 2014). Por outro lado, os recursos, segundo Bakker e Demerouti (2008), são fatores físicos, sociais e organizacionais que auxiliam a lidar com as demandas de trabalho e custos vindos delas. Os recursos não só têm a capacidade de auxiliar no atingimento dos objetivos do trabalho, mas também de promover o desenvolvimento pessoal.

Além dos recursos de trabalho, também existem os recursos pessoais. Segundo Hobfoll *et al.* (2003 apud BAKKER; DEMEROUTI; SANZ-VERGEL, 2014), esses recursos são autoavaliações positivas que estão ligadas à resiliência e referem-se ao senso individual de sua capacidade de controlar e impactar seus ambientes com sucesso. A presença desses leva a um posicionamento positivo em relação ao trabalho, o que contribui para o estado de engajamento (OLIVEIRA; ROCHA, 2017).

A figura 1 ilustra o modelo construído por Bakker e Demerouti (2008), baseado no estudo dos autores de 2007. A figura apresenta a lógica de funcionamento do modelo JDR, demonstrando a relação dos recursos pessoais e de trabalho e com as

demandas de trabalho com o engajamento e a relação entre engajamento e desempenho. Além disto, a figura também contém alguns antecedentes do engajamento descobertos em estudos anteriores relacionados ao tema, como otimismo, resiliência, autonomia, suporte social, feedback, entre outros:

Figura 1 - O modelo JDR de engajamento no trabalho.



Fonte: Bakker e Demerouti (2008).

De acordo com Bakker e Demerouti (2008), a presença dos recursos de trabalho e pessoais nos indivíduos e organização é relevante, pois eles induzem a execução de tarefas de forma excepcional e ao alcance de objetivos. Contudo, para tais resultados é necessário equilíbrio, pois altas demandas se não acompanhadas dos recursos necessários podem gerar efeitos negativos sobre o bem-estar (BAKKER; DEMEROUTI, 2017).

Desta forma, percebe-se a existência de uma relação entre o engajamento e aspectos presentes no indivíduo e organização. Sendo assim, para ofertar um ambiente que propicie o desenvolvimento do engajamento e obter seus benefícios é necessário identificar esses fatores. Posto isto, a seguir serão listados alguns fatores que segundo a teoria possuem relação com o engajamento.

Segundo Frare e Beuren (2020) e Bohle *et al.* (2018), a insegurança no trabalho é um fator que afeta o engajamento e o desempenho. Ambos estudos têm como

contexto um cenário instável, demonstrando que a incerteza sobre os acontecimentos futuros afeta de modo negativo a relação dos funcionários com as organizações. Com o fim de mitigar a incerteza, os estudos propõem a existência de uma boa comunicação entre os colaboradores. A presença desse fator auxilia não só na criação de uma boa relação, como também no aumento do engajamento. (FRARE; BEUREN, 2020; BOHLE *et al.*, 2018).

A relação entre líderes e subordinados também é mencionada na literatura como aspecto capaz de influenciar o nível de engajamento (OLIVEIRA; ROCHA, 2017). O líder é um agente importante para a sua equipe, suas atitudes são capazes de influenciar os demais devido à legitimidade que possui. Segundo o modelo JDR, determinadas ações e posicionamentos adotados por esses, como feedback e suporte social, são considerados como recursos capazes de promover o engajamento (BREEVAART; BAKKER, 2013).

Oliveira e Rocha (2017), por sua vez, estudam a relação entre engajamento e intenção de rotatividade. Os autores identificaram a existência de uma relação negativa entre os fatores, demonstrando que quanto maior o nível de engajamento, menor é a intenção de deixar a empresa por parte do empregado. Ademais, a pesquisa também identificou que a análise crítica do indivíduo sobre si, mesmo quando positiva, coopera para a presença do engajamento, estando de acordo com a literatura que afirma que aspectos pessoais também exercem influência sobre o estado de engajamento (KAHN, 1990 apud OLIVEIRA; ROCHA, 2017).

A pesquisa de Hansen *et al.* (2018), coopera com a afirmação de Kahn (1990), demonstrando que a inteligência emocional, ou seja, a capacidade do indivíduo de lidar, gerir e modificar as suas emoções e a de terceiros (GOLEMAN, 1995 apud HANSEN *et al.*, 2018), possui uma intensa relação com o engajamento no trabalho devido à alta relação entre as dimensões de ambos. Contudo, apesar de algumas pessoas saberem lidar emocionalmente com as adversidades, a capacidade de superá-las ainda é um desafio para muitos. Sendo assim, Oliveira e Ferreira (2016) demonstraram que colaboradores com maior capacidade de superação de dificuldades no ambiente de trabalho, ou seja, com maior nível de resiliência, possuem maiores níveis de envolvimento no trabalho, evidenciando a relação existente entre resiliência e engajamento.

Conforme se pode observar, o engajamento possui diversos antecedentes que devem ser estudados e estimulados pelas empresas caso estas objetivem obter seus benefícios. Tendo em vista que os recursos mencionados são suscetíveis a alterações, as organizações devem se questionar se a mudança na modalidade de trabalho pode impactar o nível de engajamento. Com o fim de cooperar com a reflexão proposta, será abordado a seguir o tema teletrabalho, modalidade de trabalho que tem sido amplamente adotada pelas empresas, principalmente durante a pandemia do Covid-19.

## **2.2 TELETRABALHO**

A palavra teletrabalho surgiu nos anos 80, influenciados pelas transformações tecnológicas e crise do petróleo. As transformações tecnológicas possibilitaram que as organizações atuassem em diferentes espaços e tempo e a crise do petróleo atuou direcionando maior atenção ao fator deslocamento casa-trabalho, trazendo como alternativa a execução das atividades na residência do trabalhador (OLIVEIRA, 2013; COSTA, 2005; ROCHA; AMADOR, 2018)

Segundo Rosenfield e Alves (2011), o teletrabalho possui inúmeras definições, visto a complexidade e número de modalidades que o termo abrange. Os autores o apresentam como uma estratégia de trabalho adotada pelas organizações em meio às mudanças, no qual as atividades são realizadas por meio das Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC) e são flexíveis em termos de espaço, tempo, contrato, subordinação e organização funcional, tanto para o empregado, quanto para o empregador.

Busnello e Palma (2018) ressaltam que a execução das atividades não se restringe aos computadores, mas se estendem os recursos necessários para a produção em tempo real e que há limitações quanto às tarefas que podem migrar para o teletrabalho. Oliveira (2013), por sua vez, trata o teletrabalho como a atividade que é realizada à distância, ou seja, o trabalhador inserido nesse regime realiza as atividades laborais fora das dependências da empresa. Costa (2005), possui uma visão semelhante, contudo evidencia em seu estudo a relação entre teletrabalho e não delimitação de tempo, espaço e do indivíduo pessoa/profissional.

Segundo Rosenfield e Alves (2011), a Organização Mundial do Trabalho (OIT) define o teletrabalho a partir das seguintes naturezas: a) local/espço de trabalho; b)

horário/tempo de trabalho (integral ou parcial); c) tipo de contrato (trabalho assalariado ou independente); d) competências requeridas (conteúdo de trabalho). A partir dos parâmetros acima e desconsiderando o fator tempo de trabalho Rosenfield e Alves (2011, p. 216) criaram seis categorias de teletrabalho:

Trabalho em domicílio, (small office *home office* - SOHO); Trabalhos em escritórios satélites (extensões atomizadas de uma empresa central); Telecentros ou telecottages (estabelecimentos, normalmente próximos do domicílio dos trabalhadores ou regionais, que oferecem postos de trabalhos a empregados de uma ou várias organizações ou serviços telemáticos a clientes remotos); Trabalho móvel (fora do domicílio do trabalhador ou de seu centro principal de trabalho, como viagens de negócios, trabalhos de campo ou nas instalações do cliente); Empresas remotas ou off-shore (call centers ou telesserviços, através dos quais empresas europeias e americanas instalam os seus escritórios-satélites ou subcontratam empresas de tele-serviços de outras zonas do globo com a mão de obra mais barata, pondo em prática o chamado teletrabalho off-shore); Trabalho informal ou teletrabalho misto (arranjo que o empregado faz com o empregador para trabalhar algumas horas fora da empresa).

O *home office* ou teletrabalho em domicílio, foco do presente estudo, se caracteriza pelo exercício do trabalho na residência do empregado. Apesar do termo “trabalho em domicílio” possuir semelhanças com o termo “teletrabalho em domicílio” é necessário salientar que o primeiro se refere às atividades tradicionais e o segundo às atividades que são realizadas por meio das TIC (FINCATO; ANDRADE, 2018).

A literatura a respeito das vantagens e desvantagens do teletrabalho é vasta, e trazem diferentes perspectivas. De acordo com Rocha e Amador (2018), as produções sobre o tema possuem de modo geral três perfis. O primeiro possui um olhar positivo, abordando e promovendo os ganhos, normalmente das organizações. O segundo perfil adota um olhar pessimista, pontuando as desvantagens e consequências do teletrabalho aos teletrabalhadores. Por fim, o terceiro adota um posicionamento intermediário ao abordar o teletrabalho de maneira equilibrada e citar os pontos positivos e negativos.

De modo geral, percebe-se que as organizações e população adquirem ganhos e perdas. As empresas, por exemplo, se beneficiam em termos financeiros e produtivos, economizando em gastos fixos, como energia, água, manutenção, e obtendo mais entregas de seus empregados devido ao aumento da produtividade. Em contrapartida, a dependência das tecnologias, maior chance de exposição dos dados e recursos, menor relação de fidelidade e confiança entre empresa e empregado, entre outros pontos, são apontados como aspectos negativos às organizações (PINEL, 2012 apud HAU; TODESCAT, 2018)

Quanto aos funcionários, observa-se que os fatores que os motivam são o maior tempo com a família, flexibilidade, menor perda de tempo com o deslocamento e autonomia (HAU; TODESCAT, 2018; TASCHETTO; FROEHLICH, 2019). Poder passar mais tempo com os filhos e companheiros e a desnecessidade de se deslocar até o trabalho são os aspectos que mais se destacam em ambas pesquisas, demonstrando que os benefícios tendem a ser semelhantes para diferentes cargos e tipos de organização.

Ademais, Pinel (2012 apud HAU; TODESCAT, 2018) menciona os ganhos da sociedade e governo. O fato do número de pessoas se deslocando diariamente diminuir, leva não só a uma menor quantidade de veículos circulando, como conseqüentemente afeta de modo positivo o meio ambiente. Outrossim, esse fator também traz benefícios aos portadores de deficiência física, visto que o teletrabalho se caracteriza pela flexibilidade do local de trabalho. O aumento do número de empregos de modo geral e em áreas remotas também é pontuado pelo autor.

Todavia, Rocha e Amador (2018) mencionam que os benefícios supracitados apesar de possibilitarem uma nova dinâmica de trabalho em que o local e horário podem ser definidos pelo funcionário, também induzem a sobrecarga e a falta de delimitação de tempo e espaço direcionados ao trabalho e ao lazer. Para Busnello e Palma (2018), o fato de as obrigações profissionais e domésticas ocorrerem no mesmo espaço e tempo, gera no indivíduo dificuldades para definir seus papéis. Desta forma, percebe-se que a execução das tarefas em casa, apesar de possuir benefícios, como mais tempo com a família, gera dificuldades em conciliar e estabelecer limites entre a vida pessoal e profissional.

Os autores também pontuam os efeitos do distanciamento social sobre o emocional dos teletrabalhadores. A execução, comunicação e interação no teletrabalho são alterados, sendo intermediados pelos recursos tecnológicos e diminuindo as interações presenciais, o que pode auxiliar no sentimento de solidão e, conseqüentemente, gerar efeitos negativos sobre o estado emocional, aprendizado e motivação dos teletrabalhadores (BUSNELLO; PALMA, 2018; ADERALDO; ADERALDO; LIMA, 2017).

A partir dos estudos vistos, observa-se que as desvantagens citadas atingem diferentes cargos. Os estagiários, por exemplo, apesar de possuírem teoricamente a carga horária de trabalho menor, enfrentam dificuldades semelhantes às dos

funcionários em geral. Diferentemente dos demais, esse grupo além de lidar com as demandas pessoais e profissionais, também possui as demandas acadêmicas, algo que pode gerar uma rotina desafiadora, dado que em alguns casos atividades diferentes podem ser realizadas no mesmo local e simultaneamente.

Os estagiários estão em processo de desenvolvimento e necessitam do auxílio da equipe, principalmente de seus gestores, para adquirir conhecimentos e habilidades práticas. Sendo assim, o distanciamento causado pelo teletrabalho além de trazer as consequências supracitadas, pode comprometer o processo de aprendizado e desenvolvimento profissional desses indivíduos (ADERALDO; ADERALDO; LIMA, 2017).

Almeida, Almeida e Carvalho (2018), acrescentam a literatura discutindo a relação entre o meio ambiente de trabalho e a saúde do teletrabalhador. Segundo os autores, o ambiente de teletrabalho tem comprometido a saúde dos trabalhadores inseridos nessa modalidade, gerando efeitos, como sofrimento mental e doenças osteomusculares. Sendo assim, devido à recorrência das doenças ocupacionais do teletrabalho, algumas já foram mencionadas em espaços relevantes, como a lista de doenças ocupacionais do Instituto Nacional do Seguro Social (INSS) e a Revista Brasileira de Saúde Ocupacional.

A partir dos pontos mencionados, observa-se que é necessário se atentar a essa nova configuração. Motim e Costa (2014) destacam a importância da discussão entre as condições de trabalho, como horário e entregas, entre empregado e empregador para uma boa dinâmica entre eles. Contudo, para a discussão é necessário conhecer os direitos e deveres a serem cumpridos por ambas as partes. Sendo assim, em seguida será abordado o teletrabalho na legislação brasileira.

O teletrabalho foi mencionado, de maneira indireta, na Consolidação das Leis Trabalhistas (CLT) apenas em 2011 com a criação da Lei nº12.551/2011. Essa lei concedeu aos teletrabalhadores os mesmos direitos dos indivíduos que realizam suas atividades laborais de modo presencial (OLIVEIRA; MILL, 2020). Todavia, somente em 2017, com a criação da Lei nº13.467/2017 e artigos 75-A a 75-E, o termo foi expressamente mencionado e tratado na CLT (D'ANGELO; ARRUDA, 2020).

Para Oliveira e Mill (2020) e D'angelo e Arruda (2020), apesar de reconhecer e abordar mais a fundo o teletrabalho, a lei trouxe transformações que precarizaram os direitos desse grupo. Como exemplo, os autores pontuam os artigos 75-D da Lei

nº12.551/2011 e o 62 da CLT. O primeiro diz respeito à possibilidade de acordo, entre empregado e empregador, sobre a responsabilidade de adquirir, fornecer ou realizar manutenção dos equipamentos e infraestrutura necessária para realização do trabalho. O segundo exclui os teletrabalhadores do grupo que possuem direito a proteção de jornada de trabalho, ou seja, direito à jornada definida e possíveis benefícios advindos dela.

Diante disso, percebe-se que as alterações não foram benéficas aos teletrabalhadores, visto que afetaram os direitos relacionados à jornada de trabalho e ampliaram as possíveis obrigações desses, isentando o empregador das responsabilidades relacionadas aos recursos materiais e ambiente de trabalho (OLIVEIRA; MILL, 2020).

De modo geral, a legislação brasileira não abrange a complexidade do teletrabalho, sendo insuficiente para tratar determinadas situações. Alterações são necessárias para garantir a segurança e melhorias, principalmente no contexto pandêmico, cenário no qual as tecnologias digitais estão intensamente presentes na vida da população, permeando as rotinas pessoais, educacionais e profissionais, e que gerou o aumento do número de organizações que adotaram o regime de teletrabalho (FIA, 2020).

Tendo em vista os pontos supracitados, o tópico seguinte irá discutir dois fatores importantes, induzidos e potencializados pelo Covid-19: a pandemia e o teletrabalho. Sendo assim, a seguir serão apresentadas as perspectivas, discussões e conclusões de estudos que relacionam ambos temas.

### **2.3 TELETRABALHO NA PANDEMIA**

Devido ao isolamento social obrigatório causado pela pandemia, o número de organizações que migraram para o *home office* em 2020 aumentou (FIA, 2020). Esta modalidade de trabalho foi a solução que muitas organizações encontraram para manter suas atividades em meio às restrições estabelecidas. Devido à alta capacidade de propagação e letalidade da Covid-19, as medidas de combate foram adotadas de maneira imediata, levando a transformações organizacionais sem planejamento e gerando problemas no processo de implementação e adaptação do *home office* (SILVA; SILVA; SANTOS, 2021).

Conforme foi observado na introdução, de 46% das empresas participantes da pesquisa que migraram para o *home office*, no Brasil 67% tiveram dificuldades no processo de mudança durante a pandemia (FIA, 2020). A partir do estudo de Okano *et al.* (2020), nota-se que organizações de diferentes setores ainda estavam implantando os recursos necessários para o *home office* em 2020. Devido a pandemia, esses recursos foram disponibilizados com maior rapidez e adaptações foram necessárias para lidar com o aumento do número de usuários, dados e ferramentas presentes nos ambientes virtuais, disponibilizados pelas organizações.

De acordo com a pesquisa de Bana, Benzell e Solares (2020), assim como a Nigéria e o Paquistão, o Brasil é um dos países com maiores dificuldades para se adaptar ao *home office*. Os parâmetros de análise utilizados na pesquisa, como qualidade de internet, número de crianças na residência e quantidade de pessoas que trabalham em casa, também possibilitaram aos pesquisadores notar que o processo de mudança de modalidade de trabalho é desafiador não só para os países mencionados, como também para os países em desenvolvimento.

As dificuldades geradas pela transição imediata para o *home office* em 2020, também se estenderam aos funcionários. Conforme será demonstrado a seguir, a obrigação de se adaptar rapidamente ao novo ambiente de trabalho, tecnologias e maneiras de se relacionar com as equipes tem sido um desafio para os teletrabalhadores.

Relacionar-se com as equipes virtualmente pode ser visto de maneira positiva ou negativa. Contudo, aspectos como a falta de calor humano e interações presenciais têm sido pontos negativos mencionados pelos estudos sobre o *home office* durante a pandemia da Covid-19, período no qual as interações presenciais diminuíram devido ao isolamento social obrigatório (ALMEIDA *et al.*, 2021; SILVA; SILVA; SANTOS, 2021). Contudo, conforme observado no tópico 2.2, os pontos mencionados são identificados em estudos anteriores à pandemia, demonstrando que a falta de contato presencial é sentida em diferentes contextos pelos teletrabalhadores.

Adaptar um ambiente residencial para realização das atividades laborais tem sido uma prática realizada por aqueles que começaram a trabalhar de casa no período pandêmico. Os relatos de diferentes profissionais, coletados nos estudos de Almeida *et al.* (2021), Lemos, Barbosa e Monzato (2020) e Silva, Silva e Santos (2021),

demonstram que diferentes adaptações e aquisições foram necessárias, para ajustar ou criar espaços adequados à realização das obrigações profissionais.

De acordo com Silva, Silva e Santos (2021), as organizações estão se isentando da responsabilidade de prover os recursos necessários para a realização das obrigações laborais. Apesar dos funcionários executarem as mesmas atividades, no modelo *home office*, eles não possuem os mesmos recursos. Para algumas mulheres, a ausência de equipamentos de trabalho se tornou um aspecto que cooperou não só com dificuldade de organização do trabalho, mas também com a sensação de sobrecarga (LEMOS; BARBOSA; MONZATO, 2020).

Segundo Umishio *et al.* (2021), a depender do ambiente de trabalho, diferentes aspectos são priorizados pelos funcionários. Enquanto nas dependências da organização a iluminação e ruído possuem maior relevância no dia a dia de trabalho, no ambiente doméstico, o espaço e os recursos tecnológicos são considerados mais importantes. Para os autores, aspectos como o ambiente e tipo de trabalho são importantes e devem ser levados em consideração na escolha de um espaço de trabalho capaz de cooperar na produção de bons resultados.

As adaptações também se estenderam às maneiras de trabalhar. A pesquisa de Almeida *et al.* (2021) demonstra a necessidade de professores universitários se recriarem em meio a pandemia, adaptando suas aulas e maneiras de abordar os conteúdos ao ambiente virtual e aprendendo a utilizar os novos recursos tecnológicos existentes.

O estudo de Almeida *et al.* (2021) também aborda a exaustão gerada pela nova dinâmica de trabalho dos docentes, aspecto também pontuado nos resultados obtidos nos estudos de Lemos, Barbosa e Monzato (2020), sobre mulheres em *home office*, e Silva, Silva e Santos (2021), sobre profissionais da área de turismo em *home office*, realizados durante a pandemia da Covid-19.

Segundo as profissionais em *home office*, o estado de esgotamento é gerado pela quantidade de obrigações laborais, domésticas e familiares, intensificadas em consequência da pandemia, e necessidade de conciliá-las (SILVA; SILVA; SANTOS, 2021). Os autores também identificaram que o novo contexto vivido por essas mulheres, em alguns casos, intensificou a dificuldade em conciliar a rotina de trabalho com a familiar.

Para os docentes e profissionais do setor de turismo, o estado de exaustão está relacionado à maior jornada de trabalho realizada, consequente pela falta de delimitação de tempo de trabalho e maior jornada de trabalho, prática comum no *home office* (ALMEIDA *et al.*, 2021; SILVA; SILVA; SANTOS, 2021). Sendo assim, percebe-se que o *home office*, aderido durante a pandemia, gerou efeitos sobre o bem-estar dos teletrabalhadores.

Além dos impactos mencionados, observou-se que trabalhar de casa durante o período pandêmico, gerou uma mudança no comportamento físico dos funcionários, induzindo o aumento do tempo passado na cama pelos trabalhadores e a diminuição de comportamentos mais ativos (BRUSACA *et al.*, 2021). De modo geral, a prática de exercícios físicos diminuiu em razão das restrições impostas pelo governo (PITANGA; BECK; PITANGA, 2020).

Todavia, apesar dos efeitos negativos mencionados, os profissionais mencionados relatam ganhos decorrentes do *home office*. As vantagens relatadas pelos indivíduos que trabalham de casa durante a pandemia, como o maior tempo com a família e a dispensabilidade ou menor quantidade de vezes de deslocamento até o local de trabalho, estão de acordo com as vantagens mencionadas em estudos anteriores, conforme foi observado no tópico 2.2 (SILVA; SILVA; SANTOS, 2021; ALMEIDA *et al.*, 2021; FREITAS *et al.*, 2021).

A economia consequente da menor necessidade de deslocamento também é observada como um ponto positivo. Todavia, a diminuição de gastos não se estendeu a todas as esferas, pois alguns teletrabalhadores relatam o aumento das despesas em casa (FREITAS *et al.*, 2021), acontecimento que pode ser consequência da obrigatoriedade de se isolar em casa.

Outros pontos positivos foram mencionados, como melhoria na qualidade de vida e maior conforto. Alguns também pontuaram a melhora na alimentação, consequência que pode ter sido decorrente da variedade de alimentos ter se ampliado e do maior tempo para organizar e preparar as refeições, visto que esses indivíduos passam mais tempo em casa; flexibilidade de horários, que permite a conciliação de obrigações profissionais e pessoais, e segurança, devido a diminuição nos números de deslocamentos até à organização (SILVA; SILVA; SANTOS, 2021; LEMOS; BARBOSA; MONZATO, 2020; ALMEIDA *et al.*, 2021).

Em alguns casos, o conflito trabalho-família foi amenizado, possibilitando uma melhora no gerenciamento e conciliação entre as esferas familiar e profissional e, conseqüentemente, uma maior interação e convivência entre as mães participantes da pesquisa com seus filhos (LEMOS; BARBOSA; MONZATO, 2020). Esses resultados foram encontrados mesmo em um cenário atípico, no qual a convivência familiar foi intensificada devido ao isolamento social obrigatório, que fez com que crianças, adultos e idosos passassem a conviver no mesmo ambiente diariamente.

Lemos, Barbosa e Monzato (2020), apresentam como sugestão às organizações a ação de observar as particularidades de cada trabalhador ao considerar o *home office* como regime de trabalho, pois se implementado sem considerar as diferenças existentes, ele pode intensificar desigualdades. Observar o contexto de cada indivíduo permite inferir sobre a experiência que ele terá e as conseqüências que isso pode trazer.

De modo geral, as pesquisas mencionadas têm demonstrado que os funcionários têm observado o *home office* de modo positivo. Freitas *et al.* (2021) ao comparar as opiniões a respeito do *home office* antes e após a pandemia, demonstram que após a experimentação desse regime de trabalho as opiniões se apresentam mais positivas. Os funcionários consideram que trabalhar pelo menos um dia em casa aumentaria a produtividade e diminuiria o estresse. Ademais, o número de funcionários dispostos a trabalhar mais horas, por maior autonomia de tempo, aumentou. Casos como o das mães estudadas pela pesquisa de Lemos, Barbosa e Monzato (2020), também demonstram que o estresse e sobrecarga vividos, podem ser compensados por outros fatores, como maior tempo com a família e maior autonomia de tempo e espaço.

Sendo assim, nota-se que apesar dos efeitos negativos decorrentes do *home office* gerarem incômodo aos teletrabalhadores, os pontos positivos se destacam, possuindo o potencial de se sobressair sobre os demais e compensá-los. De modo geral, os estudos mencionados demonstram que esses indivíduos possuem um olhar positivo sobre o *home office* e um posicionamento concordante com a continuidade desse regime de trabalho após a pandemia.

## **2.4 RELAÇÕES ENTRE ENGAJAMENTO E HOME OFFICE NA PANDEMIA**

Como, pode-se observar nos tópicos anteriores, o engajamento e teletrabalho são aspectos distintos, mas relevantes para as organizações. O engajamento, devido a sua capacidade de promover ganhos para os indivíduos, no âmbito pessoal e profissional, e ganhos às organizações, em razão da melhora na produtividade dos colaboradores e clima e desempenho organizacional; o teletrabalho, em razão de ter sido amplamente adotado nos últimos anos, principalmente durante a pandemia da Covid-19 em 2020, e devido aos benefícios observados pelas organizações e colaboradores, demonstrando ser um modelo de trabalho promissor. Contudo, apesar dos ganhos, esse regime de trabalho também é capaz de gerar efeitos negativos sobre o bem-estar dos funcionários em diferentes contextos, como nos períodos anteriores e durante a pandemia.

Ambos os tópicos demandam atenção, pois o engajamento é influenciado por aspectos relacionados ao indivíduo e ao ambiente, como foi demonstrado pelo o modelo JDR e os estudos apresentados, e o teletrabalho é capaz de induzir à mudanças no ambiente de trabalho e no indivíduo. Sendo assim, podemos supor uma relação entre o teletrabalho e os aspectos que antecedem e influenciam o nível de engajamento.

Para exemplificar o pensamento acima, a seguir serão apresentados alguns fatores que possuem relação com o engajamento, teletrabalho e pandemia. A insegurança no trabalho possui um papel importante para os temas engajamento no trabalho e teletrabalho. Esse fator está relacionado de maneira negativa com engajamento, ou seja, maiores níveis de insegurança implicariam em menores níveis de engajamento no trabalho (FRARE; BEUREN, 2020; BOHLE *et al.*, 2018).

Pode-se relacionar a insegurança no trabalho ao contexto pandêmico, cenário imprevisível para as pessoas e organizações, no qual ambos foram atingidos de modo negativo. A sociedade foi afetada com as milhares de mortes em todo o mundo e as organizações com as restrições e mudanças no cenário econômico, que consequentemente abalaram seus resultados e o mercado de trabalho (ALVES; AMORIM; BEZERRA, 2021). Em decorrência de tais acontecimentos e dada a relação negativa entre insegurança no trabalho e engajamento, pode-se cogitar que a pandemia tenha alterado o sentimento de insegurança e que, por sua vez, tenha impactado o engajamento dos funcionários.

A exaustão, por sua vez, tem sido um estado mencionado por estudos relacionados ao teletrabalho e *home office* na pandemia (ROCHA; AMADOR, 2018; LEMOS; BARBOSA; MONZATO, 2020; ALMEIDA *et al.*, 2021; SILVA; SILVA; SANTOS, 2021). Esse estado tem sido, para alguns, o resultado da falta de delimitação de tempo e carga horária de trabalho, o que implica em maiores horas de trabalho. Para outros é resultante da ausência de equipamentos adequados e necessidade de conciliação das obrigações familiares, pessoais e profissionais.

Esses resultados em comum encontrados por diferentes pesquisas demandam atenção, dado que o esgotamento relacionado ao trabalho, também denominado como *Burnout*, pode afetar o engajamento no trabalho e que ambos os aspectos são vistos como opostos por alguns pesquisadores (SCHAUFELI, 2002 apud SIQUEIRA, 2014). Enquanto o engajamento no trabalho é caracterizado pela união de vontade e disposição para trabalhar, o *Burnout* é descrito como a incapacidade e indisposição para trabalhar (BAKKER; ALBRECHT; LEITER, 2011). Sendo assim, pode-se inferir que a presença de um pode comprometer a existência do outro no trabalhador.

Outro ponto a ser citado é o suporte social. Nas seções anteriores ele está relacionado de modo indireto às temáticas teletrabalho e teletrabalho na pandemia e de maneira direta ao tema engajamento. Nas seções 2.2 e 2.3 nota-se que o suporte social aparece de modo indireto através das desvantagens relatadas pelos teletrabalhadores, como a falta de contato e interação presencial, decorrentes das mudanças que o teletrabalho causa no modo de se comunicar, interagir e trabalhar e do isolamento social obrigatório durante a pandemia da Covid-19 (ALMEIDA *et al.*, 2021; SILVA; SILVA; SANTOS, 2020). Por outro lado, na seção 2.1, ele é abordado como um dos recursos do trabalho que antecede o estado de engajamento no trabalho (BAKKER; DEMEROUTI, 2008). Nota-se que o auxílio dos demais funcionários e lideranças é importante não só para promover o engajamento, mas também para o desenvolvimento e aprendizado profissional (BAKKER; DEMEROUTI, 2008; ADERALDO; ADERALDO; LIMA, 2017). Desta forma, nota-se que alterações em aspectos relacionados ao suporte social, como a comunicação e interação, podem induzir não só a perdas no bem-estar do teletrabalhador, como também afetar o seu nível de engajamento no trabalho.

Igualmente ao suporte social, outros recursos do trabalho, como feedback, orientação dos supervisores, comunicação e relacionamento entre gestor e

funcionário, podem ser afetados pela adoção do *home office* e gerar impactos sobre o engajamento. Apesar de os funcionários continuarem interagindo, no regime de *home office*, a interação ocorre de modo diferente em decorrência da ausência do contato e demais aspectos que a comunicação presencial oferta e do aumento no uso das TIC como ferramentas intermediadoras.

Conforme observamos, a implementação do teletrabalho nas organizações e a vivência desse regime em um contexto adverso possui o potencial de influenciar aspectos que antecedem o engajamento. Contudo, é interessante observar se aspectos do engajamento no trabalho influenciam na vivência do teletrabalho durante a pandemia. Segundo os estudos de Heuvel *et al.* (2020) e Silva *et al.* (2020), o engajamento é capaz de cooperar com uma melhor vivência de momentos incomuns, em consequência da sua capacidade de fornecer estímulo e energia aos funcionários e devido aos indivíduos que o detêm possuírem traços, como confiança e otimismo.

Ademais, outros estudos demonstram que características importantes para vivência e superação de tempos difíceis, como inteligência emocional e resiliência, possuem relação com o engajamento no trabalho (HANSEN *et al.*, 2018; OLIVEIRA; FERREIRA, 2016). Sendo assim, nota-se que o estado de engajamento possui o potencial de influenciar de modo positivo na adaptação e vivência do teletrabalho durante a pandemia.

Assim como os demais pontos abordados, a autonomia também está relacionada às temáticas trabalhadas nos pontos 2.1 e 2.2. De acordo com Bakker e Demerouti (2008), a autonomia é um recurso do trabalho que possui relação positiva com o engajamento. Sua presença auxilia não só na diminuição das demandas do trabalho, como também possui um papel motivacional intrínseco ao promover o crescimento, o aprendizado e desenvolvimento do funcionário (BAKKER; DEMEROUTI, 2008).

Igualmente ao engajamento, a relação da autonomia com o *home office* também é vista de maneira positiva. Esse recurso do trabalho é mencionado pelos teletrabalhadores como um benefício dessa modalidade de trabalho. Diferentemente do trabalho presencial, o *home office* permite realizar escolhas sobre os horários e locais de execução das atividades laborais e a conciliar diferentes obrigações. Desta forma, percebe-se um maior nível de autonomia presente no regime de teletrabalho. A partir da observação da relação positiva entre engajamento e autonomia e

teletrabalho e autonomia, talvez seja possível supor que os maiores níveis de autonomia atribuídos ao *home office* possam implicar em alterações no nível de engajamento no trabalho.

Tendo em vista a importância dos temas abordados nas seções anteriores, a seguir iremos investigar o engajamento dos estagiários que migraram para o *home office* durante a pandemia, observando de qual modo as relações mencionadas entre as seções encontram-se presentes na realidade dos entrevistados e se há pontos novos que se destacam na realidade desses.

### 3. METODOLOGIA

Após a revisão da literatura sobre os temas engajamento, teletrabalho e *home office* na pandemia, iremos abordar os tópicos referentes a metodologia da pesquisa. Sendo assim, a seguir, aspectos como tipo da pesquisa, descrição dos participantes, o instrumento da pesquisa e os procedimentos de coleta e análise dos dados serão abordados de modo detalhado.

#### 3.1 TIPO DE PESQUISA

Segundo Gerhardt e Silveira (2009), a pesquisa científica permite nos aproximarmos, compreendermos e expormos informações que nos permitam agir sobre a realidade. De acordo com os autores, as pesquisas podem ser identificadas a partir de sua abordagem, natureza, objetivos e procedimentos. Sendo assim, a seguir utilizaremos essa afirmação como base para classificação do presente estudo.

Quanto a abordagem, a atual pesquisa se enquadra como qualitativa, visto que seu objetivo é estudar aspectos da realidade e grupos sociais, como os estagiários, o *home office* e a pandemia, e busca compreender quais são os motivos de determinado resultado, o que será realizado na presente pesquisa através da investigação do engajamento no trabalho e, a depender do resultado, os aspectos que o influenciaram (GERHARDT; SILVEIRA, 2009).

Quanto a natureza essa pesquisa é identificada como básica, pois busca gerar e agregar conhecimento a literatura sobre o engajamento e *home office*, não tendo como proposta gerar conhecimento para aplicação e soluções de problemáticas reais (GERHARDT; SILVEIRA, 2009).

Quanto aos objetivos, a presente pesquisa é definida como exploratória e explicativa. Exploratória por ao estudar uma relação de temas, em um contexto atípico, não abordado pelos estudos brasileiros, visto que não foram encontradas pesquisas que relacionem estagiários, engajamento, *home office* e pandemia. Explicativa, pois tem como objetivo compreender quais aspectos auxiliam na formação ou constatação das possíveis mudanças do engajamento ou de determinado antecedente (VERGARA, 1998).

Por fim, quanto aos procedimentos, essa pesquisa é caracterizada como bibliográfica e de campo, dado que utilizou como base para construção da presente pesquisa artigos científicos, livros e demais materiais disponibilizados na internet,

como relatórios e pesquisas publicados por jornais, fundações e órgão federal; e que entrevistará elementos, como os estagiários, capazes de auxiliar na compreensão do problema de pesquisa (VERGARA, 1998).

### **3.2 PARTICIPANTES DA PESQUISA**

O critério de seleção dos participantes foi por acessibilidade e por estudantes universitários de administração da UFRJ, que migraram para o *home office* em seus estágios durante o período mencionado.

Sendo assim, participaram desta pesquisa 10 estudantes de graduação do curso de Administração da Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ), com idade entre 22 e 27 anos, sendo 5 homens e 5 mulheres. Desses, 3 trabalhavam em empresas do segmento de tecnologia, 1 no segmento farmacêutico, 2 em empresas públicas, 1 no segmento de seguros, 1 no segmento de previdência complementar, 1 no segmento de negócios e 1 no segmento de consultoria. Todos migraram para o *home office* no ano de 2020, a partir do mês de março.

### **3.3 INSTRUMENTO**

Com o objetivo de investigar o engajamento e compreender os fatores que levaram ao resultado que foi obtido, o instrumento de coleta de dados foi a entrevista. Como observado por Vergara (1998), a entrevista é um método de coleta de dados comumente utilizado em pesquisas experimentais. Seu fim é adquirir dados que não se encontram registrados através de uma conversa (GERHARDT; SILVEIRA, 2009), buscando entender com maior profundidade o cerne da questão.

Conforme pode-se observar no Apêndice 1, foram realizadas nas entrevistas 25 perguntas abertas a cada participante, sendo 8 com o objetivo de identificação, destas 4 tinham o propósito de identificar os perfis dos participante e 4 o propósito de observar a adequação desses aos critérios de seleção; 1 com o objetivo de observar a vivência do *home office* durante a pandemia da Covid-19; 2 com o propósito de analisar a percepção dos participantes sobre o estado de engajamento durante período pandêmico; 4 elaboradas com base na Escala de Engajamento no Trabalho (EEGT) (SIQUEIRA *et al.*, 2014); e 10 com a finalidade de observar as relações realizadas no ponto 2.4, ponto do referencial no qual foram relacionados os temas engajamento no trabalho e *home office* na pandemia.

### **3.4 PROCEDIMENTOS DE COLETA E DE ANÁLISE DE DADOS**

As entrevistas foram realizadas individualmente, no período de 05 de janeiro de 2021 a 25 de janeiro de 2021, através da plataforma digital de comunicação Zoom, devido à maior acessibilidade e familiaridade dos estudantes em relação a essa ferramenta, pois alguns a utilizam diariamente para participar de reuniões e assistir aulas. A duração média das entrevistas foi de 27 minutos e ao todo 10 pessoas foram entrevistadas.

Após a gravação, autorizada por todos os entrevistados, e transcrição das entrevistas, para viabilizar a análise das respostas foi montada uma planilha do seguinte modo, cada coluna correspondia às perguntas e as linhas aos participantes. A partir disso, todas as questões foram analisadas individualmente buscando identificar os pontos principais de cada resposta. Esses pontos foram tabulados de acordo com a pergunta e o participante e analisados buscando tendências de respostas. Por fim, essas tendências foram registradas e em seguida analisadas com o fim de identificar as relações existentes entre elas e os conteúdos abordados no referencial teórico.

## 4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

A seguir, abordaremos as respostas obtidas e em seguida discutiremos as possíveis relações entre elas e o referencial teórico. Para preservar o anonimato dos participantes, sempre que a eles nos referirmos utilizaremos as siglas P1, P2 até P10.

A análise ocorreu conforme a ordem das perguntas do questionário. Contudo, visto que os dados demográficos presentes nas oito primeiras perguntas já foram expostos no ponto 3.2, referente aos participantes da pesquisa, a análise foi realizada a partir da pergunta nove. Ao final, serão apresentados de maneira breve alguns pontos observados com frequência nas respostas, aos quais não eram o foco das seções.

### 4.1 VIVÊNCIA DO *HOME OFFICE* NA PANDEMIA DA COVID-19

A presente seção tem como finalidade observar como tem sido ou foi a vivência dos participantes, enquanto estagiários, no *home office* durante a pandemia da Covid-19. A partir das respostas, notou-se que sete dos participantes relataram a mudança e o início da vivência do *home office* como algo conturbado. Algumas das motivações dessa vivência seria a repentividade da migração e a falta de recursos e processos adequados para a operação no *home office*. Seguem alguns trechos que evidenciam as considerações acima:

Foi um 'baque' um pouco grande, porque é eu achava tudo muito mais simples estagiando presencialmente, tudo a gente consegue um pouco mais rápido quando a gente precisa presencialmente, é só falar com a pessoa do lado, é só levantar da sua mesa, enfim. [...] parece também que as demandas aumentam quando é por *home office* justamente por causa dessa dificuldade de comunicação [...] (P1)

No início era uma parada muito improvisada [...] logo quando começou eu não tinha uma internet boa em casa, então foi do nada né, chegou uma sexta-feira e falou olha vocês vão trabalhar em casa, então basicamente eu não tinha nem notebook na empresa [...] E aí, teve uma hora que o pessoal se tocou que ia durar muito tempo e começou a se estruturar para dar uma base legal para a gente trabalhar. (P2)

Então, no início foi muito conturbado, assim né foi estava muito desorganizado [...] Porque também no início tinham muitas coisas que tinha como adaptar e a gente não sabia como fazer nada, de como passar os processos que antes eram na empresa para o online né, como que ia lidar com várias coisas. - (P3)

No primeiro mês foi um pouco estranho [...] Então a gente precisava, fazia tudo com papel, imprimia tudo, xerocava tudo, tudo, tudo. E quando teve essa mudança a gente teve que se reformular né, aprender a usar outras formas para conseguir trabalhar de casa - (P6)

Aspectos observados nas falas acima, como a reformulação de atividades; dificuldades em ações que antes eram comuns, como se comunicar com a equipe e realizar determinadas tarefas; a falta de estrutura e recursos necessários para trabalhar em *home office*, como o computador e a internet; e as adaptações e usos de bens e ambientes pessoais para fins profissionais, se assemelham as ideias abordadas por Silva, Silva e Santos (2021), Lemos, Barbosa e Monzato (2020) e Almeida *et al.* (2021). Os autores abordam a necessidade de adaptação dos processos organizacionais e ambientes e bens dos trabalhadores, com a finalidade de se adequarem ao *home office*, pontos também identificados nos relatos acima.

Além disso, as relações feitas, por Silva, Silva e Santos (2021), entre as adaptações, com a repentinidade da migração para o *home office* e, conseqüentemente, a falta de recursos necessários para operar na nova modalidade de trabalho, nos auxilia na compreensão do porquê a experiência dos estagiários sobre o período inicial em *home office* foi considerada difícil. Visto que a migração ocorreu de modo imediato e repentino, supõem-se que as organizações e os funcionários não tiveram tempo de se planejar, adquirir os recursos necessários, reformular os processos e criar ou adaptar um espaço para trabalhar em *home office*, o que influenciou em uma transição conturbada e impactou de modo negativo a percepção dos participantes.

Contudo, divergente dos demais, três entrevistados apresentaram relatos positivos quanto ao início do processo de migração para o *home office*. Esses perceberam a transição como algo tranquilo e sem complicações. Os discursos desses participantes estão seguidos de falas que indicam um bom conhecimento e relacionamento com a equipe e o domínio de suas atividades. Sendo assim, acredita-se que os pontos citados cooperaram de modo positivo para a vivência da transição. Abaixo, alguns exemplos:

Não foi tão ruim para mim porque eu já conhecia muito bem o time que eu trabalhava, a equipe que eu trabalhava. (P4)

Então assim, foi uma migração super fácil e eu acho que dentro do meu time, onde que trabalhava bem legal, até as pessoas começarem a sair. (P5)

Eu diria que foi tranquilo, porque assim eu basicamente o que eu fazia lá eu faço em casa [...] (P10)

## 4.2 AUTOAVALIAÇÃO DO ESTADO DE ENGAJAMENTO NO TRABALHO

Essa seção teve como fim observar a percepção dos participantes sobre o estado de engajamento durante o *home office* na pandemia da Covid-19. A princípio foi realizada a seguinte pergunta “Como você avalia o seu engajamento no estágio durante o período de *home office* na pandemia?”. As respostas variaram, três participantes consideraram que houve o aumento do engajamento, três a diminuição e quatro a oscilação.

Cara eu acho que foi, acho que até aumentou, porque em alguns momentos eu me sentia pressionado, sabe?! Porque, sei lá, eu tinha a sensação de que enquanto eu estava no escritório as pessoas estavam me vendo trabalhar, e aí quando eu tava em casa, enquanto eu estava em casa, enquanto eu tô em casa na verdade a sensação é de que a pessoa não está vendo você trabalhar, sabe?! (P2)

Eu acho que diminuiu muito, porque como ficou muito bagunçado a questão de horário assim e a maioria das demandas como estagiário que eu tinha era por conta do presencial [...] (P3)

Então assim, eu acho que principalmente no primeiro ano eu fiquei bem focada assim, sabe?! Tipo eu passava muito mais tempo do que o normal, eu tentava entregar mais do que eu precisava [...] E aí, nos últimos seis meses de estágio, só para complementar. Eu senti que eu dei uma esfriada. (P5)

Apesar da variedade de respostas presentes na primeira pergunta, a segunda pergunta, “Você se percebe mais ou menos engajado durante o período do estágio remoto na pandemia?”, demonstrou que o engajamento da maioria dos participantes diminuiu no período de *home office*, visto que seis dos dez participantes informaram estar menos engajados, apenas três informaram estar mais engajados e um não soube avaliar. Entre os seis que disseram estar menos engajados, quatro informaram a diminuição do engajamento após um período trabalho em *home office* e dois um aumento do engajamento apenas no início do *home office*. A seguir, seguem algumas das falas:

Cara eu acho que com o tempo a animação foi acabando um pouco, sabe?! Acho que mais engajado, quando eu falei mais engajado no início era no sentido de tipo ficava mais tempo porque eu me sentia pressionado, mas acho que a animação foi meio que diminuindo, porque eu começava a sentir falta daquela coisa do presencial mesmo, né?! (P2)

Menos, bem menos. [...] pelos mesmos motivos assim, porque ficou muito desorganizado, ficou muito solto. A gente também não tinha na questão de equipamentos assim, é eu utilizava meu computador próprio, então ele não rodava tão bem [...] (P3)

Então eu senti que, como eu te falei, no primeiro ano eu estava bem mais engajada, depois que eu fiquei, que eu me desengajei mesmo. (P5)

Eu me senti mais engajada. (P8)

Observa-se que, de modo geral, os participantes estão menos engajados se comparado ao período presencial. Isso pode ser explicado pelas transformações e efeitos ocasionados pelo teletrabalho em meio a pandemia sobre os aspectos que antecedem ao estado de engajamento no trabalho, ou seja, aspectos internos e externos ao indivíduo, como o bem-estar, equipamentos, ambiente, carga horária, suporte social, entre outros (BAKKER; DEMEROUTI, 2017, SILVA; SILVA; SANTOS, 2021; ALMEIDA *et al.*, 2021; LEMOS, BARBOSA; MONZATO, 2020; BRUSACA *et al.*, 2021, FREITAS *et al.*, 2021). Além do desequilíbrio entre as demandas e recursos do trabalho que o *home office* na pandemia pode ter gerado, aspecto capaz de afetar o bem-estar, desempenho e execução das atividades e, conseqüentemente, o engajamento no trabalho (BAKKER; DEMEROUTI, 2017).

Apesar das transformações geradas pelo *home office* terem afetado a maioria de modo negativo, levando a um menor nível de engajamento no trabalho, para alguns elas foram benéficas, induzindo a um maior nível de engajamento no trabalho. Com o fim de investigar as razões que pudessem auxiliar na compreensão do aumento do engajamento em apenas três dos participantes, as demais respostas deles foram observadas. Dois, dos três participantes, apresentam dois pontos em comum, ambos informaram ter tido um maior nível de concentração no trabalho durante no *home office* e um espaço de trabalho que somente eles faziam uso, o que pode influenciar em um menor número de distrações e, conseqüentemente, em uma maior concentração. Visto isso, esses pontos nos levam a questionar a relevância de possuir um ambiente de uso exclusivo e a sua importância sobre o estado de engajamento no trabalho.

### **4.3 VIGOR E ABSORÇÃO**

Esta seção teve como base para sua construção a EEGT, escala que tem como finalidade analisar o estado de engajamento com o trabalho dos participantes (SIQUEIRA *et al.*, 2014). As perguntas 12 e 13 buscaram analisar o vigor e as perguntas 14 e 15 a absorção. Esses elementos, conforme discutido no referencial teórico, são dimensões importantes que permitem observar o nível de engajamento no trabalho do indivíduo.

Quando questionados sobre o estado da energia para trabalhar no *home office*, apenas um respondeu estar extremamente animado. Um respondeu estar com uma

boa energia, três relataram um aumento e cinco a diminuição. Alguns dos participantes relacionaram a boa energia e o seu aumento ao fato de não ter que se deslocar até a empresa, a capacitação e auxílios disponibilizados e ao conforto de se trabalhar em casa. Por outro lado, a diminuição foi relacionada à pandemia, às restrições sociais, ao medo do contágio e abalo psicológico. A seguir, algumas das falas para exemplificar:

Bem, porque antes eu tinha que pegar dois, quase duas horas e meia de, ou duas horas de condução para chegar no trabalho e no *home office* eu não tive isso. (P1)

Eu tava bem animado, eu tava bem energético no começo. Tava bem energético no começo. A acho que é por isso mesmo, por ser coisa nova, sabe? [...] Quando você tem muito tempo que você trabalha de casa você acaba, você acaba ficando muito mais à vontade no, pra trabalhar. (P10)

Nossa, o gráfico "shiu" caiu. Gente, é aquela coisa que eu falei né, não tenho um momentinho de descontração, uma sabe, sabe?! [...] Não tinha outras distrações, outras atividades, era tudo no mesmo ambiente [...] A e também né, a gente passou por um momento "mó" difícil e eu fiquei apavorada de pegar Covid [...] A saúde mental com certeza diminuiu. (P4)

Péssima. Ainda mais por causa do contexto pandemia né, que enfim tem aí uma questão psicológica bem grande também né, de não poder sair de casa [...] Então eu acho que a minha energia esteve baixa assim, meus horários estavam desregulados, é não, não via propósito no que eu estava fazendo porque eu não tinha nenhuma rotina (P3)

Quando questionados sobre a disposição para trabalhar no período de *home office* na pandemia, apenas três relataram um aumento, tendo como justificativa a desnecessidade de descolamento e o conforto, e sete acreditam que a disposição tenha diminuído devido à falta de rotina, à pandemia e ao fato de acreditarem ter mais disposição ao trabalhar presencialmente. A seguir, alguns exemplos:

Então assim, eu fiquei mais disposta por ter mais ferramentas assim que me deixassem mais confortáveis em casa. [...] Mas é porque era uma tortura ir para lá todo o dia, juro, porque eu andava muito no sol assim. (P8)

Assim, pra mim eu tive mais particularmente, porque eu não tinha que pegar essa condução a mais e porque eu sempre gostei de ficar em casa. (P5)

No início continuou normal, continuou a mesma né, mas depois de algum tempo deu uma caída né. [...] Acho que a questão do horário mesmo, porque eu gosto de rotina. (P7)

Então, disposição, sem disposição nenhuma. [...] eu acho que pra você ir pro trabalho você tem que ter disposição, você vai, acorda, toma um banho, se arruma, faz todo um negócio. E eu não, eu não tenho disposição para trabalhar dentro de casa não. (P6)

Como se pode notar, assim como nos estudos de Silva, Silva e Santos (2021), Almeida et al. (2021), Freitas et al. (2021), a desnecessidade de se deslocar e o

conforto de se trabalhar em casa estão presentes nos discursos dos teletrabalhadores e são considerados como um ponto positivo dessa modalidade de trabalho. Com isso, nota-se que esses fatores, por serem mencionados por diferentes grupos de profissionais, continuam se destacando e sendo vistos como uma grande vantagem do teletrabalho.

Assim como nas pesquisas de Almeida *et al.* (2021), Lemos, Barbosa e Monzato (2020) e Silva, Silva e Santos (2021), percebe-se que o grupo de estagiários entrevistados também teve o âmbito psicológico impactado de maneira negativa. Em alguns dos relatos, foi mencionado o fato do psicológico ter sido afetado devido ao contexto pandêmico e a algumas de suas consequências, como o isolamento social e diminuição das interações presenciais com os demais colaboradores. Embora a energia e a disposição para trabalhar tenham sido afetadas pela pandemia, percebem-se efeitos maiores sobre a disposição, visto que sete dos dez participantes foram afetados negativamente.

Quanto à concentração no trabalho, dois participantes informaram estar melhor e maior, enquanto 8 informaram estar pior e menor. Nota-se que os dois participantes possuem espaço próprios de trabalho e não o dividem com outros membros da família, o que influencia no menor número de distrações:

Muito melhor. [...] Parece loucura, mas é, porque não tem distração. [...] Eu pelo menos privilegiada que não, não tem ninguém em casa, mas eu não tenho distração. (P6)

Olha, na verdade eu acho que eu até consigo me concentrar mais no *home office* do que na empresa, porque aqui eu fico dentro do meu quarto, eu fecho ali a porta, fecho a janela, ligo meu ventiladorzinho aqui e concentro total, boto meu fone e me concentro totalmente, sabe. (P10)

Enquanto os demais relacionam a piora e diminuição da concentração ao maior número de distrações, a liberdade que o ambiente domiciliar possui e a falta de vigilância:

A concentração é um pouco afetada sim, dependendo do dia. Quanto tem uma movimentação em casa, por exemplo. Ai tem..sei lá. Aí o cara da NET pra resolver negócio de internet ou tem obra do lado, isso prejudica a concentração. (P9)

Aí, foi complicado. Nisso aí foi complicado, porque, principalmente as pessoas que estão com você na sua casa, nesse modelo *home office*, elas não, pelo menos assim com que eu conversei né sobre isso também e a minha sensação é de que às vezes as pessoas não entendem. [...] Ai o celular toca, aí você não tem mais aquela.. aquele medo de pegar no celular [...] (P5)

Quanto à forma de lidar com os problemas pessoais, as respostas variam entre os ignorar, determinar um período específico do dia para os resolver, como após a jornada de teletrabalho, intercalar a atenção entre o trabalho e os problemas e buscar auxílio de terceiros, seja profissional, familiar ou de amigos, aspecto mais mencionado entre os participantes. A seguir, alguns trechos:

Tentava no máximo deixar de fora do horário de estágio né, porque no mais e no menos tento manter um horário né [...] (P7)

Terapia, minha filha, isso ai [...] Terapia e hobbies, distrações. (P4)

Mas.. eu não sei, eu acho que eu não focava neles. Sendo bem sincera. [...] Eu me distraía dos meus problemas, eu não queria pensar neles, então eu não pensava. (P5)

Em um dos casos o ato de ignorar os problemas auxiliava o participante a focar nas tarefas laborais.

Eu ia falar ignorar os meus problemas pessoais, mas assim eu acho..eu falei brincando mas eu realmente dei uma ignorada assim nos meus problemas pessoais, porque eu falava: eu tenho que trabalhar? eu tenho que focar? então eu vou fazer isso, eu tenho que estudar? então eu vou fazer isso. (P10)

Todavia, esse caso é uma exceção. De modo geral, percebe-se que a absorção dos participantes no trabalho foi impactada de maneira negativa. O maior número de distrações ao trabalhar em casa, como a família, celular, as obrigações domésticas e liberdade, além da falta de monitoramento do ambiente de trabalho, são os fatores que mais afetaram a dimensão absorção. Sendo assim, conforme visto por Busnello e Palma (2018), pode-se inferir que o uso do ambiente domiciliar para fins profissionais pode estar gerando uma dificuldade de definição de papéis, influenciando em comportamentos que auxiliem a uma menor absorção no trabalho.

A dificuldade de definição de papéis, além do incômodo do uso do ambiente e objetos pessoais para fins profissionais também são identificados em respostas de outras perguntas, como se pode observar abaixo:

Quando você se estressa no trabalho dentro de casa, você tá em casa. Meu quarto, pelo menos, ficou insuportável. Eu, como na hora do almoço, eu não consigo ficar dentro do meu quarto, eu tenho que sair, eu tenho que ficar em outro lugar da casa porque eu trabalho dentro do meu quarto. (P6) - Pergunta 16

Mas quando tinha acabado de entrar no home office e tinha aquela preocupação de que eu não saía. Porque eu tava trabalhando o dia inteiro no quarto, depois que eu acabava o trabalho eu continuava no meu quarto, é tinha aquela sensação de que eu tava trabalhando o dia inteiro aí eu ficava exausto. (P9) - Pergunta 17

Então o que a gente tinha era o WhatsApp, o que era bem ruim, porque, enfim, o WhatsApp eu uso para coisas pessoais também. Então se eu to lá

sete horas da noite conversando com os meus amigos, enfim, eu não quero receber uma mensagem do trabalho e nem a pessoa que tá lá quer receber também. (P3) - Pergunta 18

Desta forma, nota-se que a dificuldade em separar e distinguir os espaços pessoais e profissionais, problemática mencionada por Busnello e Palma (2018), é também um impasse presente na realidade dos estagiários em *home office*.

A partir dos resultados obtidos na análise das questões baseadas na EEGT, notou-se que entre os 4 pontos avaliados, apenas a energia apresentou resultados equilibrados, enquanto os demais apresentaram resultados que demonstram o seu comprometimento. Sendo assim, esses dados nos levam a inferir que o engajamento dos entrevistados foi afetado negativamente durante o *home office* na pandemia da Covid-19.

A seguir, serão observados os antecedentes do engajamento no trabalho, pontos que podem auxiliar na compreensão dos baixos níveis de engajamento encontrados nos pontos 4.2, referente à autoavaliação do engajamento, e 4.3, referente à análise do estado de engajamento através das dimensões vigor e absorção.

#### **4.4 INSEGURANÇA NO TRABALHO**

Essa seção busca observar a insegurança no trabalho dos participantes durante o contexto pandêmico e explorar a relação desse fator com o engajamento no trabalho. Ao questionar se os participantes sentiam seu trabalho ameaçado durante o *home office* na pandemia, apenas três relataram estar inseguros quanto ao trabalho devido a diminuição de tarefas, ao alto número de estagiários presentes na organização, às dificuldades de desenvolver habilidades e ao número de demissões ocorridas na empresa, ponto consoante com as mudanças no âmbito econômico e no mercado de trabalho motivadas pela pandemia (ALVES; AMORIM; BEZERRA, 2021). Abaixo, há alguns dos relatos:

Senti. Senti, acho que sim, porque é.. a empresa tinha tipo assim... um quarto da empresa eram estagiários, então não faltava estagiário. [...] E depois que passou para o home office não tinha tanta demanda por estagiário [...] (P3)

No começo. No começo teve muitas demissões, então eu fiquei preocupada, graças a Deus não rolou. Mas assim, no começo foi, eu fiquei preocupada. (P6)

Todavia, sete participantes relataram o contrário, apresentando como justificativa o conhecimento do valor do seu trabalho, a comunicação entre empresa e funcionários e a boa relação com os gestores:

Nenhum pouco. [...] E tipo assim, meus gestores deram, falaram francamente com a gente “a cara eu sei que tá todo mundo sendo mandando embora, mas fiquem tranquilos que a gente tá de boa”. (P4)

Não. [...] Porque a empresa que eu tô trabalhando, que eu tava estagiando e agora tô trabalhando, ela tá bem em expansão e eu vejo muito valor no trabalho lá e eu tenho um bom relacionamento com o meu chefe. (P9)

Assim, não, mas acho que não porque eu sou eu, entendeu?! [...] Eu acho que por essa confiança da minha chefe em mim, no meu trabalho, eu tava me sentindo muito seguro. (P10)

A partir dos relatos, percebe-se que os fatores presentes nas justificativas, como a comunicação clara entre empresa e empregado e a boa relação entre gestor e equipe, foram determinantes para induzir a segurança no trabalho dos estagiários, estando de acordo com o estudo de Frare e Beuren (2018) e Bohle *et al.* (2018). Os estudos desses pesquisadores informam que a comunicação entre empresa e empregado é capaz de não só diminuir a sensação de insegurança no trabalho, como também aumentar o engajamento no trabalho. É importante ressaltar que a percepção de valor sobre o trabalho, aspecto que pode ser relacionado à autoconfiança, também foi determinante para mitigar a insegurança no trabalho.

Apesar do cenário instável causado pela pandemia, a maioria dos participantes demonstra não ter ficado inseguro em relação ao trabalho. Sendo assim, através dos resultados obtidos e das relações existentes entre o contexto pandêmico e a insegurança no trabalho e a relação negativa entre a insegurança no trabalho e engajamento, pode-se considerar que o fator pandemia não afetou o fator insegurança e que, portanto, o engajamento no trabalho dos participantes também não foi afetado de modo negativo.

#### 4.5 EXAUSTÃO

O objetivo desta seção é observar o estado de exaustão dos participantes no período de *home office* na pandemia e explorar sua relação com o engajamento no trabalho durante a pandemia. Como resultado, todos os participantes relataram ter se sentindo exaustos em algum momento do *home office*, ao longo da pandemia do Covid-19. A exaustão mental se destacou entre as falas, os motivos variam entre os acontecimentos consequentes da adoção do *home office*, como aumento do número

de videochamadas, mensagens, aumento da carga horária dificuldade de delimitar tempo e espaço de trabalho; a os aspectos relacionados a pandemia, como as restrições sociais e medo de contágio. Abaixo, alguns exemplos relevantes:

Sim, em vários momentos, porque tinham dias que eram muito massivos [...] Assim, teve um momento que as pessoas perderam o controle da coisa de marcar reunião, tudo era feito por vídeo chamada, e quando você via você estava 24h fazendo vídeo chamadas com as pessoas e tal. [...] Mas eu acho que no início era muito cansativo, era bem exaustivo. (P2)

Sim, mas eu acho que foi mais no início, porque no início como foi muito conturbado, [...] É e eu acho que todo mundo ficou assim no início assim da empresa de ficar trabalhando até muito tarde, porque, enfim, sem saber como iam ficar as coisas, tentando resolver, tentando ajeitar, tentando adaptar. (P3)

Acho que a gente tá um pouco exausto até agora, sabe?! Mas assim, é porque não tem como se divertir, você tá vivendo 100% em casa. (P6)

Sim, acho que é mais uma exaustão mental do que física, porque me exercitei né assim muito menos, andei quase nada, ficava muito em casa, ai isso cansa. Cansa a gente mentalmente. (P8)

Visto os resultados encontrados e a relação negativa entre exaustão e engajamento (SCHAUFELI, 2002 apud SIQUEIRA 2014), pode-se inferir que o engajamento dos participantes foi comprometido.

De acordo com os autores Almeida *et al.* (2021), Silva, Silva e Santos (2021) e Rocha e Amador (2018), o aumento da jornada de trabalho é uma prática comum no *home office*, capaz de gerar a sensação de esgotamento. Apesar de teoricamente os estagiários possuírem uma menor carga horária de trabalho, essa prática esteve presente no cotidiano deles. Conforme se pode ver nas falas abaixo, a automia de horário, falta de rotina, controle de horas trabalhadas e suporte foram fatores que cooperaram para o aumento da carga horária:

Então já aconteceu de eu ficar até meia noite tentando resolver alguma coisa na planilha e enfim tudo veio de forma muito desorganizada, então até você conseguir arrumar tudo e aí você não tem, não tinha alguém com que contar assim para te passar as informações. (P3) - Pergunta 17

Então, eu senti assim, no começo existia essa, esse meu pensamento de “a legal vou ter mais tempo em casa”, mas eu também acabei ficando trabalhando por mais tempo do que eu ficava no escritório, porque eu não tinha mais nada para fazer teoricamente né. (P5) - Pergunta 9

Sei lá, alguém te ligou oito horas da noite precisando de alguma coisa, você abre o computador e pega. Você não vai. Se fosse antes você ia falar "a não, amanhã te entrego", não você tá ali, a pessoa tá precisando, você pega e abre o computador e entrega. Você trabalha MUITO mais assim." (P6) - Pergunta 12

Além dos pontos mencionados, considera-se que a busca pela efetivação, através de bons resultados, boas avaliações, se demonstrar produtivo, além do receio

de parecer não estar trabalhado, também podem ter influenciado em um maior número de horas trabalhadas diariamente e, assim, cooperado com estado de exaustão.

Abaixo, há algumas das falas para exemplificar:

Eu sabia, por exemplo, que muita das minhas, das pessoas que trabalhavam começavam a demandar realmente coisas de mim de fato a partir de um horário que para mim eu já deveria ter deixado o estágio, mas como eles passavam dia todo em reunião, terminavam as reuniões e eles começavam a fazer outras coisas e acabava que ficava por minha conta mesmo. Eu sabia que se não resolvesse alí, na hora, ia deixar para o dia seguinte, também isso de deixar para o outro dia poderia não ser tão bem visto assim para mim [...] (P1) – Pergunta 17

Eu sempre queria estar sendo muito produtiva, e aí isso me deixava em um looping eterno porque eu ficava paralisada [...] (P9) – Pergunta 22

Tipo eu passava muito mais tempo do que o normal, eu tentava entregar mais do que eu precisava, porque eu tinha medo de, de as pessoas acharem que eu não tava trabalhando, eu não sei, eu tinha essa sensação. (P5) - Pergunta 10

A partir das falas apresentadas, conclui-se que as motivações da exaustão e abalo psicológico são variadas. As dificuldades no *home office* de se adaptar e se comunicar, assunto abordado nos estudos de Silva, Silva e Santos (2021), foram um dos pontos que motivaram o aumento da carga horária e, portanto, a exaustão. Contudo, é importante ressaltar que a autonomia sobre o horário de trabalho, a busca por efetivação, a falta de rotina, entre outros pontos presentes no cotidiano dos estagiários em *home office* também induziram os momentos de esgotamento.

Percebe-se também que por trabalhar em um ambiente pessoal, os participantes possuem dificuldade de definir os momentos de trabalho e lazer, o que pode levar ao aumento da carga horária e, conseqüentemente, na sensação de esgotamento, aspecto concordante com o estudo de Rocha e Amador (2018) e Busnello e Palma (2018). Além disso, as restrições de circulação e interações presenciais, aspectos observados nas pesquisas de Busnello e Palma (2018) e Aderaldo, Aderaldo e Lima (2017), fatores capazes de gerar efeitos negativos sobre o emocional dos teletrabalhadores, também agiram como motivadores do esgotamento dos participantes.

#### 4.6 SUPORTE SOCIAL

Esta seção tem como propósito analisar o suporte social através da observação da interação dos participantes com as equipes durante o *home office* na pandemia da

Covid-19 e relacionar os resultados encontrados com o engajamento no trabalho. De modo geral, todos os participantes em algum momento de seus relatos demonstram que a interação com a equipe foi afetada.

P1 e P6 demonstraram ter sido beneficiados. Enquanto o P1 foi incluído durante o *home office* em práticas e atividades cotidianas que aconteciam no modo presencial, o P6 que antes atuava nas dependências do cliente, passou a se comunicar frequentemente com a equipe da empresa que a contratou:

Presencialmente a gente não, eu acho que tinha na verdade só que eles não incluíam o estagiário e foi até uma coisa legal. [...] e durante o *home office* eles acabaram me incluindo também [...] E a relação com eles, eles me deixavam a par das coisas. [...] Então acredito que foi diferente do que era no presencial, que era uma coisa mais de só de conversar, ir na mesa do outro, mas acredito que foi uma mudança que me ajudou [...] (P1)

Melhorou demais. Melhorou assim MIL VEZES. Porque? Como eu falei no começo eu trabalhava no cliente, então eu trabalhava muito mais na empresa, dentro da outra empresa, conversando com as outras pessoas. E agora a gente tem reuniões semanais. A gente conversava muito, a gente trocava muitas ideias. (P6)

Todavia, em geral, a interação entre participante e equipe se tornou pior ou menor. A comunicação que antes era diária, se tornou pontual, passando a ocorrer semanalmente ou em casos de dúvidas, dificuldades ou solicitação de demandas. Abaixo, algumas das falas:

Então, a comunicação sempre foi boa, mas no *home office* acho que deu uma afastada um pouco, porque eu mantive ali só o contato mais com a minha supervisora [...] O resto da equipe era só quando tinha alguma reunião com todo mundo, que tinha toda semana pelo menos uma ou duas reuniões com a equipe toda. (P7)

Eu falava muito com a minha chefe [...] E eu falava com ela todo dia, porque ela me passava as tarefas. E com a equipe, a gente tentava fazer uma vez por semana. Só que assim, a gente viu que não tinha motivo de fazer uma vez por semana, a gente podia espaçar mais [...] (P8)

É importante evidenciar que enquanto para alguns a interação com a liderança se intensificou, para outros ela enfraqueceu e prejudicou o processo de aprendizagem e desenvolvimento profissional, conforme se observa nas falas de P5 e P2:

Então eu não sentia tanta dificuldade de comunicação com o meu time, justamente só com o meu chefe. Então, quando a gente entrou no remoto eu já não tava ali do lado do meu chefe [...] antigamente eu simplesmente tocava no ombro dele e falava "XXX preciso de ajuda ou me ensina a fazer isso ou me ajuda com isso" e aí no *home office* eu não tinha mais isso [...] (P5)

Assim diminuiu bastante né [...] Só que como estagiário assim, o tempo todo eu parava para pedir uma opinião, estava em dúvida, aprendia alguma coisa. [...] Então se eu tivesse sem fazer nada eu puxava a cadeira, sentava do lado dele, ele começava a me ensinar a mexer em alguma ferramenta ou a fazer

alguma coisa e eu estava ali aprendendo. Só que no *home office* isso não acontecia né [...] (P2)

Conforme observado por Aderaldo, Aderaldo e Lima (2017), a prática do *home office* possui a capacidade de comprometer o desenvolvimento e aprendizado profissional. Observa-se que nos casos apresentados, os efeitos da adoção do *home office* devido a pandemia, como falta de contato presencial com os líderes e equipe e o intermédio dos meios digitais para interagir, prejudicaram o processo de evolução profissional dos estagiários.

Logo, uma vez que, de acordo com Bakker e Demerouti (2008), o suporte social é considerado um dos antecedentes do engajamento e que esse aspecto diminuiu durante o *home office* na pandemia, pode-se considerar que o engajamento no trabalho dos entrevistados foi afetado de maneira negativa.

#### 4.7 RELAÇÃO ENTRE GESTOR E ESTAGIÁRIO

Aqui será investigada a relação entre o gestor e os estagiários durante o *home office* na pandemia e observada de qual modo esse aspecto influenciou o engajamento no trabalho. Entre os dez participantes, apenas dois informaram não ter tido uma boa relação com o líder durante o *home office*, as demais respostas variam entre uma excelente relação, uma boa relação e um participante não soube avaliar. A seguir, algumas das falas:

É então, por acaso meu gestor mudou assim que começou a pandemia, né?! Então, e assim, ele não era uma pessoa que estava lá para instruir e ajudar você a fazer uma tarefa, né?! Enfim, ele no máximo falava 'a tenta mais um pouco aí que você consegue'. Então, também ele não foi nenhum líder nesse sentido. Então, eu acho que a gente não se entendia muito bem. (P3)

Então acabou que eu tive uma relação bem próxima com elas, acabei tendo, desde o presencial até o *home office*. Eu acredito que foi, que continuou parecido, é óbvio que o tipo de relação foi diferente, mas elas continuaram, não me deixaram largados assim [...] (P1)

Cara, tá ótimo. Então a gente fazia as reuniões semanalmente, ele se preocupava como estavam as coisas. Então assim, eu senti um cuidado mesmo, do gestor com a gente sim. Melhorou bastante. (P6)

É necessário pontuar que em alguns casos os participantes consideraram como gestores, pessoas de outros cargos que geralmente os supervisionavam e tinham contato frequentemente. Contudo, conforme demonstrado abaixo, esses participantes não demonstraram incômodo quanto a isso e o aprendizado parece não ter sido afetado:

Eu tinha no caso duas, tinha a gerente, tem, tinha as gerentes de negócio e tinha as analistas que respondiam essas gerentes. E as analistas, as duas eram as responsáveis pelo estagiário, no caso era eu. Então eu mantive, eu também tinha reuniões constantes com elas duas, só com elas duas, porque elas que sabiam exatamente quais atividades passar. [...] Então acabou que eu tive uma relação bem próxima com elas, acabei tendo, desde o presencial até o home office. Eu acredito que foi, que continuou parecido, é óbvio que o tipo de relação foi diferente, mas elas continuaram, não me deixaram largados assim [...] (P1)

Foi muito boa. Assim, eu falo que a minha chefe não é a minha gerente né, a gerente da área. Minha chefe era uma analista e eu era estagiária. Então com a minha gerente eu não tinha muito contato, ela só ficava vendo se tava tudo certinho, mas não me pedia nada. Com a minha chefe né, que aí eu to considerando ela como gestora, no tempo que eu tava presencial ela me ensinou muito, sentava do meu lado e tudo mais e eu acho que não mudou assim pro home office não. Ela às vezes me ligava, tem a ferramenta de compartilhar tela no aplicativo que a gente usa, então ela sempre me ensinou muito. (P9)

Em geral, apesar da mudança de modalidade de trabalho, a maioria relata que a relação continuou a mesma ou se tornou melhor. Aspectos como a comunicação, preocupação e assistência dos gestores se destacaram entre os relatos. Sendo assim, visto que segundo Oliveira e Rocha (2017) a relação entre líder e liderado possui capacidade de influenciar o engajamento e o aprendizado profissional dos estagiários, entende-se que o engajamento e o desenvolvimento desses foram impactados de maneira positiva.

#### **4.8 FEEDBACK E SUPERVISÃO ORIENTADA**

A presente seção se propõe a analisar a prática de feedback e supervisão dos participantes durante o *home office* na pandemia e, a partir das relações entre essas temáticas e o engajamento, compreender de qual modo o engajamento foi afetado. A partir dos relatos, observou-se que apenas quatro dos participantes possuem rotinas de feedback. Os feedbacks desses participantes foram adequados para a nova modalidade de trabalho ocorrendo de modo mais breve ou de forma mais espaçada. Apenas um participante informou o uso de alguma ferramenta de feedback. Todavia, os demais não possuem uma rotina de feedback definida, recebendo-os em momentos pontuais ou de modo informal e não estruturado, ao realizar entregas de demandas. A seguir, algumas das falas:

No início, eu senti muita falta de feedback, cheguei a mandar uma mensagem pro meu coordenador [...] mas eu tive que pedir porque não estava acontecendo. E aí com o tempo começaram essas reuniões de one a one e a empresa estabeleceu uma ferramenta [...] (P2)

Feedback eu acho que não teve nenhuma diferença assim, não senti nenhuma perda, nenhum ganho, porque a gente faz uma reunião, por chamada de vídeo normal e tem como se fosse pessoalmente mesmo, então não teve muita diferença. (P9)

Bom, é o feedback eu fui ter, eu fui ter antes de sair, mas não exatamente porque eu ia sair, foi antes, um pouco antes mesmo [...] Também já recebi aqueles feedbacks mais informais né, de, pedem para você fazer uma apresentação, aí você faz aí elas ajudam a melhorar, a fazer como geralmente é feito [...] (P1)

Olha, o seguinte era bem ruim nesse negócio de feedback. [...] Mas tipo quase nada sabe, às vezes eu fazia uma tarefa e ele dava o feedback de imediato [...] (P4)

Quanto à supervisão, quatro participantes informaram ser supervisionados, os meios de supervisão variaram entre relatórios diários, reuniões de alinhamento, uso de sistemas e conversas objetivando acompanhar as atividades, dois informaram não ser supervisionados, o que segundo eles é algo relacionado a cultura da empresa e três dos participantes não abordaram o assunto. Abaixo, alguns dos relatos coletados:

Então, eu fiquei totalmente 'dessupervisionada' né. [...] A minha empresa ela, ela gosta disso, ela gosta que você seja independente [...] (P5)

A gente tá bem laissez-faire na questão de trabalho, é bem solto. Então é mais uma questão da gente ir até a gestão pra pedir do que a gestão ficar no nosso pé em relação ao nosso trabalho. (P9)

Então, a supervisão, meu chefe ele é muito tranquilo em relação a isso, só que a gente tinha resumo todos os dias. Foi criado um grupo no WhatsApp, a gente tem que dar "bom dia", a gente tem que falar "estou indo para o almoço", "estou voltando do almoço" e "estamos encerrando por hoje" [...] botaram Teams para ver se a gente tava online ou não. (P6)

Tinha uma reunião de alinhamento e eu falava o que eu tinha feito durante a semana, o que faltava fazer, o que eu deixei de fazer, mas uma coisa que nunca teve foi relatório diário. (P8)

A gente tem o Kanban né, então ela supervisora por ali tudo que a gente tá fazendo, todos os nossos processos e tal. Comigo eu sinto que é um pouco diferente, porque é aquilo do confiar muito. (P10)

Conforme abordado por Bakker e Demerouti (2008), o feedback e a supervisão orientada são recursos de trabalho importantes para promover o engajamento. Tendo em vista que os resultados demonstram que a maioria dos participantes não possuíam uma rotina de feedback e eram supervisionados de algum modo, pode-se concluir que esses pontos analisados tiveram efeitos contrários sobre o engajamento. Enquanto o feedback o afetou negativamente, a supervisão auxiliou na promoção do estado de engajamento no trabalho.

#### 4.9 OTIMISMO

Aqui se buscará analisar o otimismo dos participantes durante o *home office* na pandemia e sua relação com o engajamento no trabalho. De maneira geral, os relatos variaram. Os participantes relacionavam o otimismo à chance de efetivação, não mencionando o *home office* como motivação, e a falta dele à pandemia da Covid-19 e a causas pessoais. A seguir, algumas falas relevantes:

Aí, foram momentos, oscilou bastante. [...] Assim aquela perspectiva do estagiário de ser contratado. (P2)

Eu não sou muito otimista não. Então assim, cara não ficou muito grande não. Eu acho que pandemia deixou a gente um pouco pra baixo, porque tava vendo só coisa ruim. [...] Eu acho meio complicado, mas assim eu acho que piorou por conta da pandemia. (P6)

Em relação ao trabalho, eu tava otimista. [...] Mas otimismo em relação ao resto eu acho que não tinha nenhum não. (P8)

No geral, as respostas indicam que a pandemia foi um dos fatores que mais influenciou o otimismo dos participantes. O cenário instável, falta de previsão do fim e a oscilação da pandemia de certa forma diminuiu o otimismo. Apesar de ter diminuído no contexto geral, devido ao cenário pandêmico, ele esteve presente nas falas quando relacionado ao trabalho.

Sendo assim, pode-se inferir que, em alguns casos, o otimismo impactou o engajamento de modo positivo, auxiliando em uma melhor vivência do *home office* durante a pandemia (SILVA *et al.*, 2020; HEUVEL *et al.*, 2020). Porém, quando analisado o nível de otimismo relacionado ao contexto pandêmico e analisada a relação desse ponto com o engajamento (BAKKER; DEMEROUTI, 2008), observamos que ele é um dos fatores que influenciou na diminuição do estado de engajamento.

#### 4.10 AUTOCONFIANÇA

Essa seção busca observar o estado da autoconfiança dos participantes no período de *home office* durante a pandemia e analisar suas implicações no engajamento no trabalho. As respostas demonstram que a autoconfiança de quatro entrevistados aumentou, de outros quatro diminuiu e a de dois não se alterou. Abaixo, algumas das falas:

Eu acho que a autoconfiança por outro lado aumentou, porque tipo eu comecei a fazer as tarefas mais sozinha, não tinha ninguém do meu lado pra me ajudar assim [...] (P4)

A eu acho que nesse sentido eu me senti menos autoconfiante, porque como eu assim eu não tinha demandas muito fixas [...] eu acho que eu me sentia menos capaz assim de fazer as coisas assim e menos autoconfiante mesmo de ir para outro estágio e tal [...] Além de todas as questões psicológicas da pandemia e tudo mais de que “a ninguém consegue emprego e enfim se eu terminar esse estágio eu não vou conseguir outra coisa” e várias outras coisas assim. (P3)

Acho que se manteve. [...] Acho que às vezes o que pode ter afetado é mais ali de não ter aquela reação do dia a dia, porque a pessoa tá do seu lado vendo o seu trabalho. (P9)

Apesar do cenário instável, a pandemia foi mencionada como motivo de diminuição da autoconfiança apenas por um participante. De modo geral, os resultados demonstram diferentes respostas quanto ao comportamento da autoconfiança no *home office* durante a pandemia. O aumento da autoconfiança foi relacionado ao aumento da autonomia sobre o trabalho e quantidade atividades e à execução das tarefas sem supervisão. Por sua vez, a diminuição foi relacionada à falta de supervisão, feedback imediato e a pandemia. É importante ressaltar a capacidade da falta de supervisão, o que pode ser relacionado à autonomia, em gerar efeitos opostos em diferentes indivíduos, incentivando o aumento da autoconfiança em alguns e a diminuição em outros.

Tendo em vista a relação positiva entre autoconfiança e engajamento (SILVA *et al.*, 2020), pode-se constatar que o aumento da autoconfiança em alguns influenciou positivamente o engajamento e, dado que o engajamento pode auxiliar na vivência de momentos desafiadores, também contribuiu em uma melhor experiência do *home office*, estando de acordo com estudos de Heuvel *et al.* (2020). Contudo, para aqueles que tiveram sua autoconfiança diminuída, entende-se que os resultados foram contrários.

#### **4.11 INTELIGÊNCIA EMOCIONAL**

A presente seção busca investigar a inteligência emocional dos participantes, através da observação do modo com que esses lideram com as emoções durante o *home office* na pandemia, e analisar as possíveis relações com a temática engajamento no trabalho. Expressões, como “*foi meio punk*”, “*ansiedade*”, “*medo da pandemia*”, “*fiquei muito paranoico com essa coisa da pandemia*”, “*senti tudo muito à flor da pele*” e “*ficava sempre estressado*”, demonstram que as emoções sentidas pelos participantes eram negativas.

Em geral, a maioria dos participantes para lidar com essas recorreram a *hobbies* e ao auxílio de terceiros, como psicólogos e família. Alguns, informaram que simplesmente as ignoravam. Aspectos relacionados à pandemia, como as notícias nos meios digitais sobre o número de casos e mortes, o isolamento social e a preocupação de contágio, aparecem como motivadores das emoções negativas. A seguir, as falas completas para melhor compreensão:

Então eu acho que tentando me distrair na maior parte do tempo. Teve uma época que eu fiz psicóloga né?! (P3)

Da pior forma possível. Eu tava com medo da pandemia, fiquei com medo de ficar sozinha, porque logo no começo da pandemia eu terminei com o meu namorado. (P5)

Cara eu tive que entrar no psicólogo. Tive que entrar no psicólogo, porque foi meio punk pra mim. Assim, não socializar, não ter o meu escape e, enfim, muitas coisas acontecendo. (P6)

Nossa. Eu tentei manter a calma né. Acho que teve ali um momento que a coisa pegou mesmo, acho que mais relacionado a pandemia mesmo. Eu realmente fiquei muito paranoico com essa coisa da pandemia. [...] Então, dava manter ali a sanidade né no meio da loucura, assistir, sei lá, se distraíndo ali, sei lá, assistindo um filme, uma série, sei lá. (P7)

A eu tive que começar a fazer terapia, porque eu tava muito estressado, ficava sempre estressado [...] (P9)

Visto que a inteligência emocional é a capacidade do indivíduo de sentir, entender, controlar e modificar o próprio estado emocional ou o de outras pessoas (GOLEMAN, 1995 apud HANSEN *et al.*, 2018, p.4), pode-se sugerir que, devido a maioria dos entrevistados buscar o auxílio de terceiros para lidar com as próprias emoções, o nível de inteligência emocional em meio ao *home office* durante a pandemia esteve baixo.

Pode-se considerar que o baixo nível de inteligência emocional esteja associado a situação do bem-estar desses indivíduos. Entende-se que a predominância de sentimentos e emoções negativas, que em muitos dos casos foram motivados pela a pandemia e suas restrições, impactou o bem-estar dos estagiários o que, conseqüentemente, pode ter cooperado com a dificuldade desses em lidar com os sentimento e emoções. Estudos, como o de Almeida *et al.* (2021) e o de Silva, Silva e Santos (2021), demonstram a capacidade do teletrabalho, em meio ao contexto pandêmico, de gerar efeitos sobre negativos sobre o bem-estar dos teletrabalhadores, o que auxilia na compreensão das relações expostas acima.

Logo, visto baixo nível de inteligência emocional a forte relação entre a inteligência emocional e o engajamento (HANSEN *et al.*, 2018; KAHN, 1990), pode-se insinuar que o engajamento no trabalho dos estagiários em *home office* diminuiu e, dado o potencial do engajamento em auxiliar na superação de momentos desafiadores (HEUVEL *et al.*, 2020), conseqüentemente, afetou de modo negativo a vivência do *home office* na pandemia.

#### 4.12 RESILIÊNCIA

Nesta seção se buscou avaliar a resiliência dos entrevistados, através da análise do modo deles de lidar com os desafios vividos no *home office* ao longo da pandemia, e realizar as relações dos resultados encontrados com o tema engajamento no trabalho. Os relatos demonstram que os participantes souberam lidar com as dificuldades e as observaram como uma oportunidade de desenvolvimento e aprendizado. A comunicação com membros da equipe e família auxiliaram no enfrentamento e solucionamento dos desafios. É importante ressaltar que um participante relatou não ter tido dificuldades no âmbito profissional durante o *home office* na pandemia e outro participante, com dificuldade de falar em reuniões, relatou não ter enfrentado esse problema. Abaixo, algumas das falas:

Deixa eu ver, eu tinha dificuldade de falar tipo assim na reunião falar com as pessoas, ao vivo para mim é mais fácil, na reunião é muito difícil. [...] E aí como eu lidei com isso? Eu não lidei. Fiquei calada, entrei muda, sai calada. (P4)

Então, assim eu tive algumas dificuldades, mas umas das coisas que eu aprendi bastante no *home office* foi falar. [...] Então eu acredito que as dificuldades acabaram me ajudando a buscar mais essas ajudas que antes eu ficava um pouco contido, falava com as pessoas que eu, só com as pessoas que eu conhecia, é então acabou me ajudando nisso. (P1)

Nossa. Foi difícil assim, mas eu acho que eu aprendi muito, entendeu?! Porque teve uma hora que eu vi que não ia acabar tão cedo. Então era aquilo, ou eu lidava ou eu lidava, só tinha essa opção. (P8)

Tentei é tratar eles no problema mesmo, tentar resolver eles de fato e não, sei lá, tentar dar um escape, fingir que eles não existem, tipo isso. (P6)

Como se pode observar abaixo, umas das dificuldades mencionadas são as operacionais e técnicas. Esse ocorrido pode ser justificado pela falta de planejamento e a migração rápida para o *home office*, ação que gerou dificuldades aos novos teletrabalhadores, e pela falta de estrutura das empresas e do país, conforme

informam os estudos de Silva, Silva e Santos (2020) e Bana, Benzell e Solares (2020). Seguem alguns trechos de exemplo dessa seção:

Eu acho que as dificuldades do trabalho são muito mais operacionais do que assim uma coisa além disso. (P8)

Assim como eu tenho um canal muito aberto com a minha chefe, todas as dificuldades que eu tinha eu mandava pra ela [...] Não, eu ia falar que tem as dificuldades técnicas também. Tipo, eu fiquei um tempo sem luz, sem internet. Então tipo, isso acontecia comigo, me pressionava a ficar ligando pras operadoras e cobrar, e eu não sou uma pessoa que era acostumada a fazer isso. (P10)

As falas além de confirmar problemáticas já mencionadas por estudos anteriores, sugerem que os participantes foram resilientes, enfrentando e superando os desafios encontrados durante o *home office* na pandemia. Visto que trabalhadores com altos níveis de resiliência também possuem altos níveis de engajamento no trabalho (OLIVEIRA; FERREIRA, 2016), pode-se inferir que, quando relacionado à resiliência, o engajamento possivelmente se manteve em um nível elevado, o que conseqüentemente auxiliou no enfrentamento dos problemas e desafios vivenciados durante o *home office* na pandemia da Covid-19.

#### 4.13 AUTONOMIA

A presente seção buscou observar a autonomia dos estagiários para realizar as atividades e observar as possíveis relações entre o tema e o engajamento no trabalho. Na maior parte dos casos a migração para o *home office* induziu ao aumento da autonomia dos entrevistados, apenas um participante informou não ter tido mudanças no nível de autonomia. A seguir, alguns dos relatos:

Eu diria que eu tinha sim autonomia, eu poderia criar meus controles de atividade feitos do meu jeito, até as próprias atividades que algumas atividades que eram passadas para mim, eles deixavam que eu fizesse do meu jeito. [...] Eu acredito que eu tive mais autonomia durante o *home office*, do que o presencial [...]. (P1)

Eu tive muito mais autonomia para fazer as coisas, porque assim você faz isso, desse jeito nãñã, ok, se vira, tô aqui sozinha. Não tem ninguém do meu lado para me dar apoio. (P4)

Então, como eu te falei antes eu já, eu sempre tive autonomia já desde o modo presencial. Então ir para o modo online não foi algo tão difícil para mim, porque eu já estava acostumada a realizar o trabalho de forma autônoma [...]. (P5)

O aumento da autonomia é um acontecimento recorrente no teletrabalho, sendo uma das vantagens dessa modalidade de trabalho frequentemente citada nas pesquisas (FREITAS *et al.*, 2021; LEMOS; BARBOSA; MONZATO, 2020). Quando

observados os resultados sobre a autoconfiança, percebe-se que a autonomia foi um agente importante, colaborando com o aumento e a diminuição da confiança dos participantes em si mesmo.

A partir dos resultados e da relação positiva existente entre autonomia e engajamento (BAKKER; DEMEROUTI, 2008), pode-se supor que o engajamento dos entrevistados aumentou durante o *home office* na pandemia da Covid-19. Além disso, visto que a autonomia possui a capacidade de motivar os indivíduos (BAKKER; DEMEROUTI, 2008), a alta autoconfiança abordada no ponto 4.10 pode ser relacionada ao maior nível de autonomia.

#### 4.14 DEMAIS PONTOS OBSERVADOS

No decorrer das entrevistas foram observadas falas com pontos em comum que também possuem relação com as temáticas apresentadas no referencial teórico e que, portanto, são relevantes de serem abordadas. Concordante com os estudos de Busnello e Palma (2018) e Aderaldo, Aderaldo e Lima (2017) o distanciamento social é tido como uma das desvantagens do teletrabalho. Tal qual como os estudos mencionados, os participantes também apresentam falas que demonstram o sentimento de solidão, a falta das interações e contatos presenciais:

[...] mas acho que a animação foi meio que diminuindo, porque eu começava a sentir falta daquela coisa do presencial mesmo, né?! Daquela coisa de você encontrar as pessoas e tal. (P2) - Pergunta 11

Minhas dificuldades que era solidão e tal. Bom procurar coisas pra fazer né?! Tipo, fazer reunião virtual com os amigos e tal. (P4) - Pergunta 24

A gente conversava muito presencialmente, então isso fez um pouco de falta, a gente conversava e ria muito presencialmente. (P8) - Pergunta 18

Além disso, observa-se que aspectos do *home office* e também da pandemia afetaram o bem-estar dos participantes, algo também observado em outros estudos como Almeida *et al.*, (2021), Silva, Silva e Santos (2021), Lemos, Barbosa e Monzato (2020) e Almeida, Almeida e Carvalho (2018). O medo do contágio, da morte, a falta do contato presencial, a dinâmica de teletrabalho e suas consequências, o estresse e a ansiedade são mencionados como causas e efeitos sobre o bem-estar dos teletrabalhadores, conforme se pode observar nas falas abaixo:

Cara eu tive que entrar no psicólogo. Tive que entrar no psicólogo, porque foi meio punk pra mim. Assim, não socializar, não ter o meu escape e, enfim, muitas coisas acontecendo. (P6) - Pergunta 23

Além do psicológico também da pandemia né, de ser.. no meio dessa loucura toda a sua saúde mental dá uma abalada. Aí eu também, tem a ansiedade, então atacou também. (P7) - Pergunta 9

Depois disso também eu comecei a fazer terapia no meio da pandemia justamente para conseguir lidar com todo esse estresse que foi o novo estágio, com grande demanda e na situação de home office [...] (P9) - Pergunta 12

Conforme discutido o *home office* na pandemia gerou mudanças que trouxeram vantagens e desvantagens aos teletrabalhadores. Os pontos apresentados demonstram que as problemáticas observadas pelos pesquisadores e relatadas pelos teletrabalhadores continuam presentes no contexto atual, necessitando serem observadas e reparadas para que não só os trabalhadores, mas as organizações possam ser afetadas de modo positivo.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir das considerações do referencial teórico e da análise dos resultados encontrados, nota-se que o *home office* durante a pandemia afetou de modo distinto os aspectos relacionados ao engajamento. Antecedentes, como o suporte social, feedback, inteligência emocional e, em alguns casos, o otimismo e a autoconfiança, foram afetados pelo *home office* durante a pandemia de modo negativo, auxiliando na diminuição do nível de engajamento.

Todavia, a relação entre líder e liderado, supervisão orientada, resiliência, autonomia, segurança no trabalho e, em alguns casos, o otimismo e a autoconfiança foram influenciados de maneira positiva, o que consequentemente cooperou para o estado de engajamento dos participantes.

Apesar disso, esses fatores parecem não ter sido suficientes, dado que os participantes relataram um menor engajamento no estágio se comparado ao período de trabalho presencial e que as perguntas com base na EEGT também indicam um menor nível de engajamento. Logo, conclui-se que de modo geral o *home office* durante a pandemia da Covid-19 diminuí o engajamento no trabalho dos estagiários, porém também influenciou de modo positivo alguns de seus antecedentes.

É necessário informar que, se tratando de uma pesquisa que optou pela metodologia qualitativa, os participantes foram selecionados pelo critério de acessibilidade, com um pequeno número de participantes, o que impede qualquer tipo de generalização para o conjunto dos estagiários de administração da FACC.

Posto isso, com o fim de obter resultados que possam ser generalizados, sugere-se o uso das falas para a construção de uma escala quantitativa de medição de engajamento no trabalho mais ampla que as atualmente disponíveis no Brasil e, a partir disso, a aplicação dessa em uma amostra representativa da população de estagiários.

Observar esses aspectos podem auxiliar às organizações na elaboração de medidas que corroborem uma melhor experiência de teletrabalho não só para os estagiários, como também para os demais teletrabalhadores.

## REFERÊNCIAS

- ADERALDO, I. L.; ADERALDO, C. V. L.; LIMA, A. C. Aspectos críticos do teletrabalho em uma companhia multinacional. **Cad. EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 15, n. spe, p. 511-533, set. 2017. Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1679-39512017000700511&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1679-39512017000700511&lng=en&nrm=iso). Acesso em: 26 abr. 2021.
- ALBUQUERQUE, F. Na pandemia, 54% dos estagiários exerceram atividades presenciais. **Agência Brasil**, 2021. Disponível em: <https://agenciabrasil.ebc.com.br/educacao/noticia/2021-06/covid-19-54-dos-estagiarios-mantiveram-atividades-de-forma-presencia>. Acesso em: 13 set. 2021.
- ALMEIDA, M. L. C.; ALMEIDA, M. C. C.; CARVALHO, M. H. O ambiente do teletrabalho e as doenças do teletrabalhador. **Revista Internacional Consinter de Direito**, n. 6, 2018. Disponível em: [10.19135/revista.consinter.00006.19](http://10.19135/revista.consinter.00006.19). Acesso em: 28 set. 2021.
- ALMEIDA, D. M. *et al.* Teletrabalho: Docentes se reinventando em tempos de pandemia, **Rev. FSA**, Teresina, v. 18, n. 03, art. 7, p. 148-170, mar. 2021. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.12819/2021.18.03.7>. Acesso em: 22 out. 2021.
- ALVES, T. L. de L.; AMORIM, A. F. A.; BEZERRA, M. C. C. “Nenhum a menos”! A adaptação ao *home office* em tempos de COVID-19. **Revista de Administração Contemporânea**, Maringá, v. 25, n. (spe), 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2021200234.por>. Acesso em: 15 abr. 2021.
- AMARAL, R. C. G.; OLIVEIRA, L. B. Os Desafios da Primeira Gestão: Uma Pesquisa com Jovens Gestores. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 21, n. 3, p. 373-392, maio/jun. 2017. Disponível em: <https://rac.anpad.org.br/index.php/rac/article/view/122> Acesso em: 26 abr. 2021.
- BACKES, D. A. P. *et al.* Los efectos de la pandemia de Covid-19 en las organizaciones: una mirada al future. **Revista Ibero – Americana de Estrategia**, v. 19, n. 4, p. 1-10, out./dez. 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.5585/riae.v19i4.18987>. Acesso em: 08 set. 2021.
- BAKKER, A. B.; ALBRECHT, S. L.; LEITER, M. 'Work engagement: Further reflections on the state of play'. **European Journal of Work and Organizational Psychology**, v. 20, n. 1, p. 74-88, fev. 2011. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/211381795\\_Work\\_engagement\\_Further\\_reflections\\_on\\_the\\_state\\_of\\_play](https://www.researchgate.net/publication/211381795_Work_engagement_Further_reflections_on_the_state_of_play). Acesso em: 26 abr. 2021.
- BAKKER, A. B.; DEMEROUTI, E. Towards a model of work engagement. **Career Development International**, v. 13, n. 3, p. 209-223, 2008. Disponível em: [https://www.isonderhouden.nl/doc/pdf/arnoldbakker/articles/articles\\_arnold\\_bakker\\_164.pdf](https://www.isonderhouden.nl/doc/pdf/arnoldbakker/articles/articles_arnold_bakker_164.pdf). Acesso em: 26 abr. 2021.
- BAKKER, A. B.; DEMEROUTI, E. Job Demands–Resources Theory: Taking Stock and Looking Forward. **Journal of Occupational Health Psychology**, v. 22, n. 3, p. 273-285, 2017. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1037/ocp0000056>. Acesso em: 30 set. 2021.

- BAKKER, A. B. DEMEROUTI, E.; SANZ-VERGEL, A. I. Burnout and Work Engagement: The JD-R Approach. **Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior**, v. 1, p. 389-411, 2014. Disponível em: <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091235>. Acesso em: 05 out. 2021.
- BANA, S. H.; BENZELL, S. G.; SOLARES, R. R. Ranking How National Economies Adapt to Remote Work. *In: MIT Sloan Management Review*. Cambridge, 18 jun. 2020. Disponível em: <https://sloanreview.mit.edu/article/ranking-how-national-economies-adapt-to-remote-work/>. Acesso em: 22 out. 2021
- BOHLE, S. A. L. *et al.* THE ROLE OF PERCEIVED ORGANIZATIONAL SUPPORT IN JOB INSECURITY AND PERFORMANCE. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 58, n. 4, p. 393-404, jul./ago. 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0034-759020180405>. Acesso em: 16 set. 2021.
- BREEVAART, K.; BAKKER, A. B. How leaders influence their followers' work engagement. **European Work and Organizational Psychology in Practice**, v. 5, n. 1, p. 31-35, 2013. Disponível em: [http://www.eawop.org/ckeditor\\_assets/attachments/306/ewopinpractice\\_issue\\_5\\_2013.pdf?1368466878](http://www.eawop.org/ckeditor_assets/attachments/306/ewopinpractice_issue_5_2013.pdf?1368466878). Acesso em: 3 set. 2021.
- BRUSACA, L. A. *et al.* Physical Behaviours in Brazilian Office Workers Working from Home during the COVID-19 Pandemic, Compared to before the Pandemic: A Compositional Data Analysis. **International Journal of Environment. Res. Public Health**, v. 18, iss. 12, 6278. Basel, jun, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.3390/ijerph18126278>. Acesso em: 29 out. 2021
- BUSNELLO, R.; PALMA, E. A. Teletrabalho: o equívoco da sedução, a realidade por trás do véu. **Revista de Direito**, Viçosa, v. 10, n. 1, p. 159-192, 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.32361/201810011447>. Acesso em: 28 set. 2021.
- COSTA, I. S. A. Controle em novas formas de trabalho: teletrabalho e o discurso do empreendimento de si. **EBAPE.BR**, v. 3, n. 1, p. 1-12, mar. 2005. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S1679-39512005000100009>. Acesso em: 28 set. 2021.
- D'ANGELO, I. B. M.; ARRUDA, M. J. C. V. Admirável escravo novo? A escravidão digital x o direito à desconexão: uma análise crítica do instituto do teletrabalho brasileiro e suas consequências para a sociedade do capitalismo cognitivo. **Research, Society and Development**, [S.l.], v. 9, n. 4, e38942786, 2020. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.33448/rsd-v9i4.2786>. Acesso em: 28 set. 2021.
- FUNDAÇÃO INSTITUTO EM ADMINISTRAÇÃO *et al.* **Pesquisa Gestão de Pessoas na Crise COVID-19**. São Paulo, nov. 2020, Web site: Jornal da USP. Disponível em: <https://jornal.usp.br/wp-content/uploads/2020/11/Pesquisa-Gest%C3%A3o-de-Pessoas-na-Crise-de-Covid-19-ITA.pdf>. Acesso em: 26 set. 2021.
- FINCATO, D. P.; DE ANDRADE, A. S. Home office: direitos fundamentais, meio ambiente laboral e reforma trabalhista. **Revista de Direito Econômico e Socioambiental**, Curitiba, v. 9, n. 2, p. 281-300, dez. 2018. Disponível

em:<<https://periodicos.pucpr.br/index.php/direitoeconomico/article/view/22123>>. Acesso em: 29 abr. 2021.

FRARE, A.; BEUREN, I. Efeitos da informação na insegurança e engajamento no trabalho em tempos de pandemia. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 60, n. 6, p. 400-412, nov./dez. 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0034-759020200604>. Acesso em: 1 set. 2021.

FREITAS, R. R. *et al.* Barreiras para expansão do teletrabalho na pandemia do Covid-19. **Research, Society and Development**, v. 10, n. 7, e39110716764, 2021. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.33448/rsd-v10i7.16764>. Acesso em: 22 out. 2021.

SILVEIRA, D. T.; CÓROVA, F.P. A pesquisa Científica. In: GERHARDT, T. E.; SILVEIRA, D. T. **Métodos de Pesquisa**. 1. ed Porto Alegre: UFRGS Editora, 2009, p. 31-42.

HANSEN, R. *et al.* Inteligência emocional e engajamento no ambiente de trabalho: estudo empírico a partir de trabalhadores gaúchos. **Revista Gestão Organizacional**, v. 11, n. 1, jan./abr. 2018. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/332307214\\_Inteligencia\\_Emocional\\_e\\_Engajamento\\_no\\_Ambiente\\_de\\_Trabalho\\_Estudo\\_Empirico\\_a\\_Partir\\_de\\_Gestores\\_e\\_Equipes](https://www.researchgate.net/publication/332307214_Inteligencia_Emocional_e_Engajamento_no_Ambiente_de_Trabalho_Estudo_Empirico_a_Partir_de_Gestores_e_Equipes). Acesso em: 29 abr. 2021.

HAU, F.; TODESCAT, M. O teletrabalho na percepção dos teletrabalhadores e seus gestores: vantagens e desvantagens em um estudo de caso. **NAVUS - Revista de Gestão e Tecnologia**, v. 8, n. 3, 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.22279/navus.2018.v8n3.p37-52.601>. Acesso em: 28 set. 2021.

BARROS, A. Desemprego fica em 14,6% no trimestre até maio e atinge 14,8 milhões de pessoas. Rio de Janeiro, 30 jul. 2021. **Agência IBGE Notícias**, Disponível em: <<https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-noticias/2012-agencia-de-noticias/noticias/31255-desemprego-fica-em-14-6-no-trimestre-ate-maio-e-atinge-14-8-milhoes-de-pessoas>>. Acesso em: 08 set. 2021

KNIFFIN, K. M. *et al.* COVID-19 and the Workplace: Implications, Issues, and Insights for Future Research and Action. **American Psychological Association**, v. 76, n. 1, p. 63-77, 2021. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1037/amp0000716>. Acesso em: 26 out. 2021.

LEMOS, A. H. C.; BARBOSA, A. O.; MONZATO, P. P. Mulheres em *home office* durante a pandemia da Covid-19 e as configurações do conflito trabalho-família. **Rev. adm. empres.**, São Paulo, v. 60, n. 6, p. 388-399, dez. 2020. Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0034-75902020000600388&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75902020000600388&lng=en&nrm=iso). Acesso em: 16 abr. 2021.

HAU, F.; TODESCAT, M. O teletrabalho na percepção dos teletrabalhadores e seus gestores: vantagens e desvantagens em um estudo de caso. **NAVUS - Revista de Gestão e Tecnologia**, Florianópolis, v. 8, n. 3, p. 37-52, jul.-set. 2018. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.22279/navus.2018.v8n3.p37-52.601>. Acesso em: 29 set. 2021.

MAIA, B. R.; DIAS, P. C. Ansiedade, depressão e estresse em estudantes universitários: o impacto da COVID-19. **Estudos de Psicologia**, Campinas, 37, e200067, 2020. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1590/1982-0275202037e200067>. Acesso em: 09 set. 2021.

MOTIM, V.; COSTA, H. O trabalho do design gráfico na configuração home office: vantagens e desvantagens na perspectiva do profissional. **Projética**, Londrina, v. 5, n. 2, p.127- 150, dez. 2014. Disponível em: <http://www.uel.br/revistas/uel/index.php/projetica/article/view/19143>. Acesso em: 28 abr. 2021.

OLIVEIRA, J. F. N. **As novas tecnologias da informação e da comunicação nas relações do trabalho: o teletrabalho**. In: Congresso Internacional de Direito e Contemporaneidade, 2, 2013, Santa Marial. Anais... Santa Marial: UFSM, 2013, p. 839-851

OLIVEIRA, D. F.; FERREIRA, M. C. O impacto das percepções de justiça organizacional e da resiliência sobre o engajamento no trabalho. **Estudos de Psicologia**, Campinas, v. 33, n. 4, out./dez. 2016. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1982-02752016000400017>. Acesso em: 22 set. 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**, São Paulo, v. 19, n. 65, p. 415-431, set. 2017. Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1806-48922017000300415&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1806-48922017000300415&lng=en&nrm=iso). Acesso em: 14 abr. 2021.

OLIVEIRA, R. N.; MILL, D. Teletrabalho docente, cultura digital e as transformações na legislação trabalhista. **Trabalho & Educação**, Belo Horizonte, v. 29, n. 2, p. 47-60, maio-ago. 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.35699/2238-37X.2020.21854>. Acesso em: 28 set. 2021.

OKANO, M. T. et al. Impactos da pandemia Covid-19 em empresas de grande porte: avaliação das mudanças na infraestrutura de tecnologia para o teletrabalho sob as óticas das teorias das capacidades dinâmicas e estrutura adaptativa. **Research, Society and Development Journal**, Itabira, set. 2020. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.33448/rsd-v9i9.7852>. Acesso em: 22 out. 2021.

PITANGA, F. J. G.; BECK, C. C.; PITANGA, C. P. S. Atividade Física e Redução do Comportamento Sedentário durante a Pandemia do Coronavírus. **Arquivos Brasileiros de Cardiologia**, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.36660/abc.2020023>. Acesso em: 29 out. 2021.

ROCHA, C. T. M.; AMADOR, F. S. O teletrabalho: conceituação e questões para análise. **Cad. EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 16, n. 1, p. 152-162, jan. 2018. Disponível em: [https://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1679-39512018000100152&script=sci\\_abstract&lng=pt](https://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1679-39512018000100152&script=sci_abstract&lng=pt). Acesso em: 29 abr. 2021.

ROSENFELD, C. L.; ALVES, D. A. Autonomia e trabalho informacional: o teletrabalho. **Dados**, Rio de Janeiro, v. 54, n. 1, p. 207-233, 2011. Disponível em: [https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0011-52582011000100006](https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0011-52582011000100006). Acesso em: 28 abr. 2021

SAKS, A. M. Antecedents and consequences of employee engagement. **Journal of Managerial Psychology**, v. 2, n. 7, p. 600-619, 2006. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/02683940610690169>. Acesso em: 23 set. 2021.

SANTOS, S. S. C. *et al.* Percepções de Engajamento no Trabalho sob a Ótica do Modelo JD-R: Estudo em um Centro Federal de Educação Tecnológica no Rio de Janeiro. **Rev. Organizações em Contexto**, São Paulo, v. 15, n. 30, jul.-dez. 2019. Disponível em: <https://www.metodista.br/revistas/revistas-metodista/index.php/OC/article/view/9746>. Acesso em: 29 abr. 2021.

SHAUFELI, W. B. *et al.* Burnout and engagement in university students: A Cross-National Study. **Journal of Cross-Cultural Psychology**, v. 33, n. 5, p. 464-481, sept. 2002. Disponível em: <https://doi.org/10.1177%2F0022022102033005003>. Acesso em: 21 set. 2021.

SILVA, I. C. M.; SILVA, M. H.; SANTOS, M. L. Condições de trabalho em casa durante a pandemia: uma análise do discurso do sujeito coletivo dos trabalhadores do setor de agências de turismo. **Rev. Bras. Pesq. Tur.**, São Paulo, v. 15, n. 1, 2200, abr. 2021. Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1982-61252021000100008&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1982-61252021000100008&lng=en&nrm=iso). Acesso em: 22 out. 2021.

SILVA, M. A. D. *et al.* Engajamento no trabalho no setor supermercadista. **Revista de Carreiras e Pessoas**, v. 10, n. 3, p. 402, set./dez. 2020. Disponível em: <https://revistas.pucsp.br/index.php/ReCaPe/article/view/44191>. Acesso em: 28 abr. 2021.

SIQUEIRA, M.M.M. *et al.* Engajamento no trabalho. In: SIQUEIRA, M.M.M. (org.) **Novas medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e gestão**. Porto Alegre: Artmed, 2014, cap. 7, p. 147 - 156.

Van den HEUVEL, M., *et al.* How do employees adapt to organizational change? the role of meaning-making and work engagement. **The Spanish Journal of Psychology**, v. 23, n. 56, p. 1-16, oct. 2020. Disponível em: <https://www.cambridge.org/core/journals/spanish-journal-of-psychology/article/how-do-employees-adapt-to-organizational-change-the-role-of-meaningmaking-and-work-engagement/338F950925F8928FD7B1EBF28A932DDC>. Acesso em: 29 abr. 2021.

TASCETTO, M.; FROEHLICH, C. Teletrabalho sob a perspectiva dos profissionais de recursos humanos do Vale dos Sinos e Paranhana no Rio Grande do Sul. **RECAPE - Revista de Carreiras e Pessoas**, v. 9, n. 3, p. 349-375, set./dez. 2019. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.20503/recape.v9i3.39652>. Acesso em: 29 set. 2021.

UMISHIO, W. *et al.* Work productivity in the office and at home during the COVID-19 pandemic: A cross-sectional analysis of office workers in Japan. **Indoor Air**, p. 1-12, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.1111/ina.12913>. Acesso em: 29 out. 2021.

VERGARA, S. C. Começando a definir a metodologia. In: VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisas em administração**. 2 ed. São Paulo: Atlas S.A, 1998, p. 44-51.

\_\_\_\_\_. Terminando o projeto de pesquisa. In: VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisas em administração**. 2 ed. São Paulo: Atlas S.A, 1998, p. 52-67.

VIEIRA, K. M. *et al.* Vida de Estudante Durante a Pandemia: Isolamento Social, Ensino Remoto e Satisfação com a Vida. **EaD em Foco**, v. 10, n. 3, e1147, 2020. Disponível em:<https://doi.org/10.18264/eadf.v10i3.1147>. Acesso em: 09 set. 2021.

### APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA

Sessão	Nº	Pergunta
<b>Identificação</b>	1	Nome
	2	Idade
	3	Gênero
	4	Curso
	5	Faculdade
	6	Ano em que migrou para home office
	7	Segmento de atuação da empresa onde estagia
	8	A quanto tempo está em home office ou quanto tempo ficou
<b>Vivência do <i>home office</i> na pandemia</b>	9	Poderia me falar um pouco sobre a sua experiência de home office na pandemia?
<b>Autoavaliação do estado de engajamento</b>	10	Como você avalia o seu engajamento no estágio durante o período de home office na pandemia?
	11	Você se percebe mais ou menos engajado durante o período do estágio remoto na pandemia?
<b>Vigor</b>	12	Como esteve a sua energia durante o home office na pandemia?
	13	Como andou a sua disposição para o trabalho no home office durante a pandemia?
<b>Absorção</b>	14	Como você avalia a sua concentração no trabalho durante o home office na pandemia?
	15	Durante o home office na pandemia, como você lidava com os problemas pessoais?
<b>Insegurança no Trabalho</b>	16	Você sentiu o seu trabalho ameaçado durante o home office na pandemia?
<b>Exaustão</b>	17	Em algum momento você se sentiu exausto no home office durante a pandemia?
<b>Suporte social</b>	18	Me fale sobre sua interação com a equipe durante o home office na pandemia?
<b>Liderança</b>	19	Como foi/está sendo sua relação com o seu gestor durante o home office na pandemia?
<b>Feedback / Supervisão Orientada</b>	20	Como foi sua experiência com feedback e supervisão durante o home office na pandemia?
<b>Otimismo</b>	21	Como ficou seu otimismo no home office durante a pandemia?
<b>Autoconfiança</b>	22	Como ficou a sua autoconfiança durante o home office na pandemia?
<b>Inteligência emocional</b>	23	Como você lidou com as emoções durante o período de home office na pandemia?
<b>Resiliência</b>	24	Como foi para você lidar com as dificuldades no home office durante a pandemia?
<b>Autonomia</b>	25	Me fale sobre sua autonomia para realizar seu trabalho durante o home office na pandemia.