



08, 09, 10 e 11 de novembro de 2022  
ISSN 2177-3866

## **ENGAJAMENTO NO CONTEXTO DE TELETRABALHO: DESAFIOS DA LIDERANÇA DURANTE A PANDEMIA DE COVID-19**

**CAREN MARIA DA ROSA RINKER**  
UNIVERSIDADE FEEVALE (FEEVALE)

**VANIA GISELE BESSI**  
UNIVERSIDADE FEEVALE (FEEVALE)

# ENGAJAMENTO NO CONTEXTO DE TELETRABALHO: DESAFIOS DA LIDERANÇA DURANTE A PANDEMIA DE COVID19

## 1 INTRODUÇÃO

Com o passar do tempo, as empresas foram se constituindo com estruturas rígidas e hierárquicas, levando previsibilidade de ações e atuando em um modelo piramidal. O século XXI, contudo, proporcionou muitas transformações no ambiente organizacional e 2020 pode ter sido um marco para muitas organizações. Em um contexto de pandemia causada pelo vírus SARS-COV-2 ou novo Coronavírus, as organizações do mundo inteiro viveram uma crise sem precedentes.

Nesse contexto, muitas empresas, como alternativa para possibilitar o distanciamento social<sup>1</sup> e garantir segurança e, principalmente, o andamento das atividades, voltaram sua atuação para o trabalho remoto, que se tornou possível mediante a modalidade de teletrabalho. O teletrabalho, cabe considerar, sempre esteve presente no mundo do trabalho, sendo utilizado por profissionais de alguns setores ou áreas específicas, como da área da tecnologia, de setores criativos, órgãos públicos, entre outros. Muitos profissionais trabalhavam nessa modalidade por opção, porém a pandemia tornou praticamente uma obrigação a atuação em domicílio.

Diante de todas as mudanças ocorridas no contexto do trabalho, um dos segmentos que teve grande impacto com a migração para o teletrabalho foi o educacional. Além da área acadêmica, as áreas administrativas das Instituições de Ensino Superior - IES se viram diante de uma mudança: do modelo de trabalho presencial para o teletrabalho. A migração ocorreu para muitas IES, dentre estas, as Instituições Comunitárias de Ensino Superior – ICES, as quais os gestores são o foco deste estudo. Essa migração, cabe destacar, foi totalmente repentina e possivelmente gerou muitos desafios, já que o momento não permitiu optar pela migração ou não, uma vez que as rotinas precisavam ser mantidas com a atuação em domicílio, com o auxílio de tecnologias, para dar conta das demandas que lhe cabiam enquanto setores administrativos.

Nesse novo contexto de trabalho, chama-se a atenção para o fato de que, embora as tecnologias de informação e comunicação - TICs sejam fundamentais para a realização do trabalho em domicílio, também podem se constituir como um problema, uma vez que a inclusão digital ainda não é uma realidade para todas as pessoas. Assim sendo, esse é um fator que também deve ser observado, podendo ter gerado impacto na migração das atividades para o formato remoto.

Outro fato que pode ter sofrido impacto nas organizações, na atuação em teletrabalho, foi o distanciamento de seus funcionários e o processo de engajamento para a realização das atividades. No cenário inicial da pandemia, março de 2020, o teletrabalho surgiu como um modo de atender às demandas da organização com segurança e com possibilidade de entrega, trazendo uma nova visão organizacional, a qual se voltou a essa modalidade e teve que acreditar que daria certo.

Engajar os funcionários pode ter se tornado o diferencial nesse processo de migração e, possivelmente, primordial para o sucesso das atividades realizadas pelas organizações. Silva e Astorga (2012) definem o engajamento como a capacidade que o ser humano manifesta ao

---

<sup>1</sup> “Estratégia não limitada a grupos específicos, exigindo que todos os setores da sociedade permaneçam na residência durante a vigência da decretação da medida pelos gestores locais. Esta medida restringe ao máximo o contato entre pessoas.” (MINISTÉRIO DA SAÚDE, 2020).

reagir de forma positiva às situações que ocorrem no trabalho. Conhecido pela sua terminologia em inglês, *engagement*, está voltado a uma linha da psicologia positiva que estuda a forma como o indivíduo se encontra em seu estado mental positivo, caracterizado pelo vigor, pela dedicação e pela absorção do trabalho (SCHAUFELI et al., 2001) e pode-se afirmar que está relacionado com a atividade que o funcionário executa. Engajar equipes sempre foi importante, mas, no cenário pandêmico, tornou-se ainda mais indispensável para os gestores. Diante disto, este estudo buscou responder a seguinte questão de pesquisa: quais ações foram realizadas pelos gestores administrativos de ICES do Rio Grande do Sul para promover o engajamento de seus funcionários, diante da atuação em teletrabalho no contexto da pandemia de COVID-19? Tem-se como objetivo analisar as ações de gestores administrativos de IES comunitárias do Rio Grande do Sul para engajarem suas equipes na atuação durante o teletrabalho.

Nesse contexto de transformação, quebras de paradigmas podem ter ocorrido, geradas com a repentina mudança do trabalho presencial para o remoto. Acredita-se que os gestores precisaram reinventar a forma como faziam a gestão de equipes, transformando a visão de monitoramento e controle em um processo de confiança no trabalho remoto e buscando o engajamento das equipes de forma digital. Engajar ou reengajar as equipes diante da atuação nesse contexto, em um cenário de pandemia, pode ter se tornado desafiador e foco de atenção para os gestores.

A pesquisa foi conduzida a partir de abordagem qualitativa, com entrevistas em profundidade com oito gestores de áreas técnico administrativas de diferentes IES comunitárias do estado do Rio grande do Sul. Apresenta-se, após essa Introdução, a fundamentação teórica, procedimentos metodológicos, apresentação de resultados e considerações finais.

## 2 LIDERANÇA E ENGAJAMENTO

Uma das competências básicas de uma organização atualmente são as pessoas. Diante deste novo mundo organizacional, os líderes passaram a ter o papel fundamental de investir no capital humano das empresas e realizar com estratégia a gestão de pessoas.

Para Carvalho (2012), os líderes têm atuação primordial nas organizações, pois são responsáveis pela definição, implantação e disseminação de estratégias junto aos seus funcionários. Além disso, eles assumem enorme importância no ambiente competitivo das empresas, visto que seu estilo de liderança reflete diretamente sobre seus liderados. Ser líder é estar preparado para planejar, organizar, executar e analisar, mas sempre atento ao processo de engajamento, trabalhando com comunicação, flexibilidade, capacidade de resolução de problemas e visão sistêmica. Realizar a gestão de pessoas implica se envolver não apenas em questões que, por vezes, são ligadas diretamente a metas e objetivos da organização; pensar no indivíduo também é função do gestor, em especial na migração para o teletrabalho.

Cabe, nesse sentido, ao gestor gerir pessoas, incluindo a si mesmo, reconhecendo na equipe a capacidade de seus funcionários, que, nesse novo contexto imposto pela pandemia, não mais, necessariamente, produziram a partir dos princípios da divisão do trabalho, mas precisariam ser orientados conforme o objetivo final da organização. Nesse aspecto, Schaufeli, Dijkstra e Vazquez (2013) destacam um estudo realizado na indústria automobilística e indicam que a efetividade de gestores que ressaltam pontos fortes de seus colaboradores é maior do que os que não o fazem. Saber reconhecer o potencial de seus funcionários é, pois, primordial.

Carvalho e Muzzio (2015) mencionam que, atualmente, existem muitas abordagens, perspectivas e definições recorrentes para liderança. Contudo, há um consenso entre estudiosos

de que a liderança revela influência do líder sobre o liderado, o que é essencial para que os gestores tenham ciência de que seus atos e suas colocações terão reflexo sobre a equipe e sobre a entrega dos resultados esperados. Precisa-se de uma liderança que inspira, engajadora.

De acordo com Macey (2011), liderança engajadora é aquela que motiva, que acredita que o engajamento dos funcionários vem primeiro, seja a empresa grande ou pequena. Sua colocação vai ao encontro do que Carvalhal e Muzzio (2015) destacam sobre liderança.

Oliveira e Rocha (2017), ao citarem os autores Jiang et al. (2012a, 2012b) e Lepak et al. (2006), afirmam que é importante, no processo de engajamento, criar oportunidades para a contribuição dos funcionários, por meio de práticas, como trabalho flexível e em equipe, políticas de envolvimento do empregado e compartilhamento de informações. Esse papel é do líder, isto é, promover ações para envolver seus funcionários.

Observa-se, assim, que um líder deve treinar, motivar e possibilitar a satisfação e autorrealização de seus funcionários (MARQUES, 2018). Afirma-se, ainda, que o líder deve ser engajador e, a partir da sua condução, possibilitar a equipe caminhos para que realizem suas atividades com positividade e com prazer, tornando sua liderança engajadora.

Wiebusch e Lima (2018) destacam, nessa perspectiva, que o líder deve possuir algumas atitudes que possibilitam uma melhora no desempenho dos funcionários, o que, conseqüentemente, pode levar ao engajamento de sua equipe, tais como: manter uma equipe que tenha capacidade de atender aos requisitos da função; substituir membros quando não estão obtendo níveis adequados de desempenho, depois de acompanhamento apropriado; possibilitar uma comunicação interna aberta, que encoraje a participação ativa de todos; e incentivar a confiança e o respeito às diferenças de cada membro da equipe.

Macey (2011, p. 14), ao citar Tamara Erickson, aponta que “aumentar o engajamento – encontrar formas de encorajar os indivíduos a investir mais energia psíquica em seu trabalho – é simplesmente a alavanca mais poderosa que as corporações possuem para melhorar a produtividade”. Tem-se, pois, a compreensão de que as pessoas são o principal ativo das organizações e a liderança precisa ser consciente e atenta aos seus funcionários, buscando alcançar com eles os objetivos da empresa.

Organizações bem-sucedidas estão percebendo que somente podem crescer, prosperar e manter sua continuidade se forem capazes de otimizar o retorno sobre os investimentos dos funcionários (MARQUES, 2018), ou seja, investir em seus funcionários e engajá-los para que possam obter uma entrega com mais vigor, absorção e dedicação. Para ser uma liderança engajadora, porém, acredita-se que o papel do líder evoluiu dentro das empresas.

O perfil de liderança nas organizações passou por diversas modificações. Foi necessário se reciclar, uma vez que o papel de liderança não está mais voltado apenas à função da imposição de tarefas – hoje, cada vez mais, elas contam com o auxílio da tecnologia, fornecendo agilidade e exatidão para os movimentos.

A geração mais recente no mercado de trabalho busca, atualmente, um ambiente desafiador, estável, com possibilidade de flexibilidade nos horários e no formato de trabalho, sendo um espaço propício para seu potencial ser desenvolvido (FLORIDA, 2011), aspectos que moldam, também, o novo perfil de gestores. Assim sendo, torna-se necessário desenvolver estratégias e estabelecer critérios para a obtenção de resultados, além de disseminar a visão da organização para o que é esperado de cada profissional (CARVALHAL, 2016).

Nesse cenário, observam-se alguns aspectos comuns às equipes de sucesso, como apontam Wiebusch e Lima (2018): reconhecimento da necessidade de apoio mútuo na equipe, sentimento de corresponsabilidade pelo trabalho realizado e pela empresa, confiança entre os

membros da equipe, comunicação aberta e transparente, capacitação e reconhecimento de conflitos de forma construtiva, vendo uma situação de conflito como uma oportunidade para o surgimento de novas ideias e para explorar a criatividade.

Schaufeli, Dijkstra e Vaquez (2013) destacam, ainda, que intervenções positivas estimulam o engajamento dos funcionários e afirmam que os recursos externos e internos de trabalho auxiliam os gestores na promoção do engajamento. Os recursos externos são, assim, estimulados pelo gestor ou pela organização de alguma forma.

Schaufeli, Dijkstra e Vazquez (2013) apresentam os recursos externos para a promoção do engajamento, que são: autonomia; suporte emocional de colegas; feedback construtivo; bom relacionamento com gestor; oportunidade para se desenvolver profissionalmente; bom ambiente de trabalho; valorização; espírito de equipe; diversidade de tarefas; papel estabelecido de modo claro; participação na tomada de decisão; oportunidade de carreira e responsabilidade no trabalho.

Diante do apontamento dos autores Wiebusch e Lima (2018) e Schaufeli, Dijkstra e Vazquez (2013), destaca-se que o líder deve estar atento a esses pontos e buscar que ocorram dentro das organizações, pois, assim, possivelmente promoveria o processo de engajamento. Para tanto, o cultivo das emoções positivas é essencial, já que promove uma disposição mental expansiva, tolerante e criativa, deixando as pessoas abertas a experimentarem novas ideias. Isso ocasiona também muitos desafios para a gestão, uma vez que ela precisa ser baseada na psicologia positiva, consciente de que a promoção de bem-estar no ambiente de trabalho pode atrair, reter e obter resultados extraordinários (HANSEN et al., 2018).

Assim sendo, a peça-chave está no papel do líder ao trabalhar sua equipe, transformando-a em uma equipe multidisciplinar, com foco nos resultados, enfatizando cooperação e não coerção, trazendo situações que beneficiem a todos, de forma mútua (CARVALHAL; MUZZIO, 2015). Isso se torna um desafio muito grande para os gestores; estar presente, avaliar riscos e oportunidades, dar liberdade para criar e inovar, além de obter mecanismos de atingir os resultados esperados, com engajamento e entrega da equipe, são desafios cotidianos de um líder engajador.

Oliveira e Rocha (2017, p. 427) destacam em seu estudo que o gestor possui um papel muito importante na promoção do engajamento, não apenas na construção de uma força de trabalho mais envolvida e entusiasmada com seu trabalho como também a contribuição que podem dar para a retenção, tendo em vista as evidências de uma relação negativa entre engajamento e intenção de deixar a empresa.

Sendo assim, o funcionário que se sente pertencente à organização tende a ter menores chances de deixar a empresa, sendo, então, o líder fundamental também no processo de retenção dos funcionários. Lembra-se, outrossim, que o auxílio do setor de recursos humanos é igualmente fundamental para apoiar os gestores.

Estratégias organizacionais, como já explicitado, são fundamentais para proporcionar o engajamento dos funcionários. Schaufeli, Dijkstra e Vazquez (2013) apontam que precisa haver uma combinação apropriada entre pessoas e condições de trabalho e que uma ação organizacional planejada tende a ter mais resultados do que aquelas realizadas individualmente pelas áreas. Nesse processo, o setor de RH precisa estar presente, dado sua importância ao atuar sobre os recursos humanos das empresas.

Em se tratando de retenção, o ambiente de trabalho é um dos fatores que propicia engajamento. De acordo com Macey (2011), quatro são os fatores-chave para um ambiente de trabalho engajador, quais sejam:

- o engajamento requer um ambiente de trabalho que proveja compartilhamento de informações, oportunidades, estimulando equilíbrio e não apenas querendo mais dos funcionários;
- acontece quando os funcionários desempenham tarefas que são de seu interesse e estão alinhadas aos seus valores;
- ocorre quando as pessoas se sentem seguras para agir com iniciativa, reforçando a confiança em seu trabalho;
- quando os funcionários sabem as prioridades da instituição e sua estratégia, o engajamento acontece.

Nesse contexto, o elo entre a organização e o funcionário será o líder, por isso estar alinhado para promover um ambiente de trabalho que proporcione engajamento é primordial.

Na indústria tradicional, o cargo contém um conjunto de características definíveis que afetam os resultados comportamentais. O líder é aquele que, por vezes, possui o cargo de decisões estratégicas. Todavia, é preciso compreender que há os líderes tradicionais, que planejam, controlam, executam e exigem respeito (CARVALHAL; MUZZIO, 2015), e os líderes que inspiram. Um líder que inspira, além de fazer as “funções” tradicionais, fortalece a equipe, ensina e apoia, é participativo, trabalha com criatividade e flexibilidade com seus liderados (HANSEN et al., 2018), ou seja, engaja.

Ao analisar a criatividade e a gestão, Carvalhal (2016) aponta que oferecer horários flexíveis de trabalho em troca de atuação em mais atividades é um dos desafios da gestão do século XXI. Ser flexível abre possibilidades de atuação em novos espaços, e o teletrabalho, que ocorre mediado pelo crescimento tecnológico e trouxe a aproximação dos indivíduos através de ferramentas digitais, foi uma dessas possibilidades em meio à crise.

Nesse contexto de trabalho, destaca-se, deve haver confiança. Vivenciar uma cultura de engajamento requer confiar na organização e em como ela é gerenciada (MACEY, 2011). Além disso, a liderança também deve promover um ambiente confiável; cabe ao líder inspirar e confiar em sua equipe, permitindo que o funcionário tenha flexibilidade, esteja ciente das estratégias da organização e tenha autonomia para a realização de suas atividades.

Na concepção de Carvalha e Muzzio (2015), a confiança permite aos funcionários acreditarem na organização e na liderança para fazerem o seu melhor. Para tanto, o líder precisa confiar em sua equipe e lhe permitir atuar de forma que os objetivos da organização sejam atingidos e que os funcionários se sintam parte do processo.

Acredita-se que a organização, aqui destacada pelo papel do líder, necessita compreender que a comunicação e o entendimento são a base do sucesso para um líder engajador. Nesse processo, não só o funcionário tem que entender, mas o gestor tem o dever de comunicar e orientar seus subordinados, contribuindo, assim, para o processo de engajamento; as pessoas seguem um líder inspirador, em quem confiam e que respeitam.

Atuar com a modalidade de teletrabalho pode ser um desafio para muitos profissionais, tanto na visão de gestores quanto de funcionários. Brik e Brik (2013) apontam que esse formato de espaço de trabalho é uma forma simples e rápida de economizar, reduzindo espaço físico e custos à organização. O papel do gestor possibilita que os elementos que alteram o espaço de trabalho permitam a entrega de bons resultados, mantendo o desempenho da equipe, porém de forma remota. A liderança é, assim, o diferencial para atingir essa proposta.

De acordo com pesquisa realizada pelo Instituto Gallup<sup>2</sup>, quando os funcionários possuem inspiração, motivação e são apoiados em seu trabalho, eles, naturalmente, trabalham mais - e esse trabalho é significativamente menos estressante. A gestão pode, pois, ter influência direta no engajamento ou desengajamento de seus funcionários.

Emerge aqui o envolvimento da gestão nas atividades que necessitam ser desempenhadas pelo funcionário que atua na modalidade de teletrabalho e o desafio de engajar suas equipes, buscando evitar o desengajamento.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O presente estudo classifica-se como uma pesquisa descritiva, a qual visa conhecer características e traços de uma comunidade, indivíduos, grupos, entre outros (TRIVINÕS, 1987), além de buscar capturar perspectivas dos participantes do estudo de forma a representar visões sobre um determinado campo (YIN, 2016). A abordagem ocorreu de forma qualitativa, na qual há uma relação entre a interpretação dos fenômenos e a atribuição de significados (PRODANOV; FREITAS, 2013).

Quanto aos procedimentos técnicos metodológicos, o presente estudo realizou-se a partir de um estudo de casos múltiplos o que possibilita a compreensão dos fenômenos individuais, organizacionais, sociais e políticos e envolvem um estudo profundo do objeto, a fim de reconhecer múltiplas interpretações (Yin, 2016).

Para a aplicação da pesquisa e a análise, foram considerados 8 (oito) casos distintos de gestores de áreas administrativas de ICES do Rio Grande do Sul, pertencentes ao Consórcio das Universidades Comunitárias Gaúchas – COMUNG. Os entrevistados foram escolhidos por acessibilidade ou por conveniência, quando o “pesquisador seleciona a quem tem acesso, admitindo que esses possam, de alguma forma, representar o universo” (PROVANOV; FREITAS, 2013, p. 98). Buscou-se um grupo diverso, escolhendo unidades que pudessem oferecer evidências ou visões distintas, almejando uma heterogeneidade nos resultados. Além disso, foram entrevistados gestores inseridos em diferentes escopos de atuação, em instituições de ensino comunitárias.

A coleta de dados do presente estudo foi realizada a partir de entrevistas. Na perspectiva de Trivinõs (1987), os questionários e entrevistas são meios que adquirem vida quando o pesquisador os analisa a partir da teoria. Neste estudo, foram realizadas entrevistas com gestores, sendo utilizado um roteiro semiestruturado elaborado a partir de categorias teóricas.

Realizou-se, inicialmente contato com 5 (cinco) gestores de ICES, escolhidos por acessibilidade e conveniência, tendo-se obtido retorno de todos. A partir das entrevistas realizadas, solicitou-se aos entrevistados indicação de outros gestores que migraram sua atuação para o teletrabalho durante a pandemia da COVID-19. Assim, obtiveram-se outros 3 (três) contatos de gestores entrevistados posteriormente, totalizando 8 (oito) gestores de áreas técnico-administrativos.

As entrevistas ocorreram através da plataforma *Microsoft Teams*, tendo sido todas gravadas. Os entrevistados estão relacionados nesta pesquisa como Gestor A, B, C, D, E, F, G e H. Limitou-se o número de 8 (oito) respondentes, pois se identificou que as respostas coletadas já apresentavam saturação e repetição.

---

<sup>2</sup> Disponível em <https://www.gallup.com/workplace/327518/gallup-workplace-insights-learned-2020.aspx>.

Para a análise dos dados realizou-se a análise de conteúdo, a qual Trivínos (1987) aponta três etapas para a realização. São elas: pré-análise, descrição analítica e interpretação referencial.

Destaca-se que, na primeira etapa de análise de conteúdo, realizou-se a leitura da transcrição das entrevistas. Permitiu-se, assim, identificar pontos referentes aos objetivos da pesquisa e determinar o *corpus* da investigação.

Na etapa de descrição analítica, “os procedimentos como a codificação, a classificação e a categoria são básicos nesta instância do estudo” (TRIVINÓS, 1987, p.161). Nessa etapa, após leitura inicial e identificação de alguns pontos, foi possível realizar a separação e categorização das principais falas destacadas.

Por fim, na etapa de interpretação referencial, “a reflexão, a intuição, com embasamento nos materiais empíricos, estabelece relações, no caso da pesquisa” (TRIVINÓS, 1987, p. 162). Nessa etapa, realizou-se a construção das análises com a aproximação do referencial teórico estudado. Com o objetivo de dar voz aos gestores, unidades de análise deste estudo, ao longo das análises, sempre que se fizer relevante, as falas dos entrevistados serão utilizadas para evidenciar aquilo que se analisa.

A seguir, apresentam-se os resultados da pesquisa.

#### 4 O DESAFIO DO LÍDER PARA PROMOVER ENGAJAMENTO

Diversos desafios e mudanças nos processos organizacionais ocorreram devido à pandemia da COVID-19, uma delas foi a atuação em teletrabalho. Conciliando trabalho/casa/filhos no mesmo ambiente, acabou-se somando, ainda, para os gestores, o desafio de engajar as equipes.

Diante de um novo local de trabalho, atuando em formato remoto, os gestores destacaram algumas ações que realizaram com suas equipes com a intenção de engajá-las. Dentre as ações descritas pelos entrevistados, elementos que se apresentaram como um desafio para os gestores, a comunicação e a aproximação com as equipes também foi uma oportunidade de promover o engajamento dos funcionários.

Estar engajado está relacionado a algo diferente do normal (MACEY, 2011) e está associado a um processo motivacional, descrevendo-se pela presença de recursos adequados que podem levar ao engajamento. As entrevistas realizadas buscaram identificar esses recursos, aqui descritos por vezes como elementos, visando a analisar as ações realizadas para promover o engajamento de suas equipes.

Quando se trata de engajamento no trabalho, este está relacionado ao envolvimento do indivíduo na execução de uma determinada atividade e no processo de entrega, baseando-se no vigor, na absorção e na dedicação para a realização de tal atividade, conforme definido por Schaufeli et al. (2001), Macey (2011) e descrito através de alguns elementos já por Csikszentmihalyi (1990).

Diante da necessidade de incentivar os funcionários, ou melhor, engajá-los, buscou-se evidenciar ações que os gestores tenham realizado para promover esse engajamento no teletrabalho. Primeiramente, destacam-se ações de comunicação.

A comunicação é evidenciada na fala de todos os gestores entrevistados e vista como fundamental para a gestão das equipes durante a pandemia, em especial para manter as equipes próximas, visando a demonstrar o cenário vivido, em que ainda tudo era muito incerto. A gestora F destacou que buscou ouvir os anseios de sua equipe e aproximá-la:

a gente fez um trabalho de escuta dos funcionários e também de orientação mesmo remoto. A gente fez uma reunião com cada um ahm entendendo essas provocações que a instituição nos dava, mas que a gente enquanto gestão também sentia. Exemplo, qual lugar da casa tu estás trabalhando? Que ferramentas tu tem, o que te falta, o que a gente te sugere a tua escala de trabalho, ahm, tá de acordo com uma rotina que pode ter em casa e por que isso? Porque tinha mães, tinha ahm estrutura familiar que tinha irmãos mais novos na casa, assim como mudou a pandemia afetou todo o grupo familiar a gente entendeu que essa conversa era importante e minimamente foi fazendo alguns ajustes no que nos era possível também flexibilizar naquele momento (GESTORA F, 2021),

Na concepção de Schaufeli et al. (2001), os ambientes ricos em recursos fomentam iniciativa, criatividade e liderança, promovendo o engajamento no trabalho. Nesse sentido, entender o cenário em que o funcionário atuava, os desafios para essa *performance*, no que se refere à estrutura e à organização do trabalho, com certeza, são fatores que podem ter contribuído para engajar as equipes. Em outras palavras, um local de trabalho adequado, com condições psicológicas e físicas apropriadas fomenta o engajamento das equipes.

Ações visando à aproximação, acolhida, entendimento do cenário vivido também foram relatadas pelos demais gestores. Além disso, *feedbacks* com as equipes, diálogo aberto e transparente sobre o cenário vivido, escuta das equipes também aparecem na análise das entrevistas. O que se observa é que a comunicação e a aproximação com a equipe, diante de um novo contexto, em que as equipes atuavam em um novo modelo de trabalho, cheias de dúvidas e de desafios para se adaptarem ao novo em meio à pandemia e todo o medo que ela trazia consigo, aproximar, acolher e ouvir as equipes foi muito importante.

O gestor D destacou a importância da comunicação e de deixar claro o que se esperava do funcionário naquele novo local de trabalho e diante do que se vivenciava dentro da ICES, afirmando que “primeiro deixei muito claro quais eram as expectativas em relação a eles, reunia o pessoal, dizia o que era esperado deles e como que a gente esperava que eles se comportassem” (GESTOR D, 2021).

Gerir pessoas, incluindo a si mesmo, é um desafio e os funcionários, certamente, precisaram ser orientados quanto ao objetivo da organização em meio ao novo cenário. É compreensível que entender o que se espera em um novo contexto de trabalho trazido pela pandemia pode ser difícil até mesmo para o gestor compreender e explicar, contudo, entender das atividades da sua área e das atribuições que cada funcionário possui para realização das demandas pode ter contribuído para esse entendimento do gestor.

A flexibilidade também foi identificada como um elemento que gerou ações por parte dos gestores, uma vez que cada funcionário teve suas dificuldades de adaptação e atuação e, mesmo diante das demandas do setor, fazer um olhar para as possibilidades de atendimento da equipe foi possível. Destaca-se que a disponibilização de escalas de trabalho flexíveis e que levassem ao atendimento das atividades e, ao mesmo tempo, o que era possível, também ocorreu.

Atuar de uma forma menos engessada possibilitou uma jornada de trabalho acordada entre funcionário e empregador, podendo ser regrada por metas de produtividade ou por jornada de trabalho. Esse ponto é que os estudos apontam e que a própria legislação que trata sobre teletrabalho enfatiza (RINKER; BESSI; PINHEIRO, 2021). Todavia, a flexibilidade nesse

contexto deu-se não em função do teletrabalho em si, mas da necessidade de conciliar todas as atividades em um único espaço, já que não havia escolas abertas e não era possível sair de casa.

A gestora C destacou que havia uma preocupação com as atividades, mas em especial com os funcionários, principalmente as mulheres, pois muitas estavam tendo uma “sobrecarga de vida” (GESTORA C, 2021), como ela mesmo destacou. Assim, fazer ações que promovessem a conciliação das atividades com as demandas de casa/filhos para sua equipe foi trazido como um elemento muito importante.

Ela destacou, em seu setor, adaptações nos horários das equipes, assim como o gestor D também apontou que, ao realizar reorganizações na escala, deixou os funcionários mais felizes e com melhor entrega nas atividades. Ele destacou que antes o horário do setor não tinha uma flexibilização e com a pandemia ele viu que era possível flexibilizar e manter a qualidade das atividades e da entrega.

Não trabalhar anteriormente com flexibilização e a partir da pandemia ter um novo olhar demonstra uma visão que, por vezes, é de um olhar apenas da atividade no presencial, acreditando que não seria possível adaptar. A pandemia, entretanto, mostrou que muitas adaptações são possíveis, sem prejudicar a qualidade das atividades e melhorar ou, ainda, estimular o engajamento das equipes.

Saídas intermediárias, flexibilização de idas ao presencial quando era necessário e quando a legislação assim permitiu, para aqueles que preferiam ir até a ICES para ter a estrutura adequada, também foi apontado pelos gestores A, C, D, E e H. Além da aproximação, da acolhida e da flexibilização, o gestor H destacou novamente ações de comunicação e de envolvimento da sua equipe, conforme segue:

Uma coisa que tem na nossa gestão, na minha gestão aqui é a transparência. Todos sabem os projetos que nós estamos trabalhando, todos sabem a meta, quando foi pra construir o planejamento estratégico todos se envolveram nessa construção, vão enxergar pra onde nós vamos, o que nós vamos fazer, o que que a gente vai mudar. Primeiro é em um grande grupo, depois pequeno grupo e com reuniões semanais eles me ajudam muito, porque tudo é comunicado (GESTOR H, 2021).

A comunicação clara e objetiva é fundamental para o engajamento. Saber para onde se caminha, quais as estratégias e desafios para o setor reforça o que Macey (2011) aponta como sendo um dos fatores para promover o engajamento dos funcionários. Schaufeli, Dijkstra e Vazquez (2013) também afirmam que o engajamento está ligado a um propósito, além de sentimento de pertencimento e envolvimento. Sendo assim, saber para onde se vai, ter uma comunicação transparente, faz-se necessário e importante, pois envolve a equipe e possibilita o sentimento de pertencimento junto aos demais colegas e à organização, promovendo, assim, o engajamento.

Os autores destacam, ainda, que o engajamento ocorre quando os funcionários sabem as prioridades da instituição e sua estratégia. Isso se evidencia na fala do gestor H, ao observar ações de envolvimento da equipe e alinhamento interno dos objetivos, para que todos pudessem saber para onde ir. Contudo, não é uma ação realizada em decorrência da migração para o teletrabalho, pois o gestor já a realizava mesmo antes de o trabalho tornar-se remoto.

Envolver a equipe com abertura para pensar processos, tornar pessoas como referências para ter atenção aos colegas e às atividades, com olhar para a complexidade dos cargos, foi pontuado pelas gestoras C e G. Para o gestor H, é preciso “Deixar espaço para as equipes brilharem” (GESTOR H, 2021), ao citar que envolve sua equipe para pensar propostas e ações estratégicas.

Dar voz às equipes e ter uma escuta ativa é muito importante para promover o engajamento e requer confiança do gestor nos seus funcionários e destes no gestor. A confiança, destaca-se, permite aos funcionários acreditar na organização e na sua liderança, para fazer o seu melhor (CARVALHAL; MUZZIO, 2015).

É importante salientar que o líder precisa confiar em sua equipe e permitir que atue de tal forma que os objetivos da organização sejam atingidos e que os funcionários se sintam parte do processo. Conforme Macey (2011), a confiança ocorre quando as pessoas se sentem seguras para agir, com iniciativa, reforçando a confiança em seu trabalho. Nessa perspectiva, a gestora C trouxe um exemplo e destacou que não tinha alguém conferindo se as pessoas estavam trabalhando às 8h da manhã, por exemplo, “a gente sempre confiou que as pessoas estivessem fazendo o seu trabalho e quando chamava, quando precisava, a pessoa tá ali disponível, dentro do seu horário” (GESTORA C, 2021).

Além de a equipe estar disponível, o gestor mostrar-se disponível para as equipes diante de toda a ansiedade e medo frente a um novo modelo de trabalho também foi relatado pelos gestores. Todos eles destacaram que se colocaram disponíveis às equipes para conversas, *feedbacks*, momentos de escuta, todos no formato remoto. Isso se deu por meio de questionamentos via ferramentas de aplicativos internos das ICES, chamadas *on-line* e via telefone, visando à aproximação com suas equipes.

Ações de reorganização de atividades, com olhar para o atendimento das demandas, no período da pandemia, foi pontuado pelo gestor D. Ele destacou que precisou revisar e reorganizar a entrega e as metas de algumas atividades do processo de digitalização, pois havia uma equipe no presencial e outra em teletrabalho - a do presencial tinha um ritmo e a que estava atuando em domicílio “não levantava nem para ir no banheiro” (GESTOR D, 2021), como ele mesmo destacou:

Depois de passados ali, uma semana, chegamos a um número que nós entendemos que era adequado de documentos que eles tinham que produzir pra não se estressar, pra não gerar um sobrecarga, uma ansiedade, mas também pra não gerar uma baixa produtividade e este número era menor do que seria no presencial, digamos assim, uns dez por cento a menos era o nosso combinado, mas tinham dias que eles faziam bem mais e tinham dias que que era aquilo ali (GESTOR D, 2021).

A preocupação com a produtividade aparece na fala desse gestor, considerando a necessidade de realização das atividades. Por outro lado, também se destaca a preocupação com a sobrecarga de trabalho, o que se pode observar que ocorreu durante o teletrabalho, a partir das vivências dos gestores.

Além da reorganização das atividades, a contratação de novos funcionários para retirar a sobrecarga de sua equipe foi relatado pelo gestor H. A gestora B também destacou que realizou conversas pontuais com duas funcionários, uma quando identificou sobrecarga de trabalho e com a outra, sobre atividades que não estavam sendo feitas, o que pontuou como sinais de desengajamento. Novamente, a comunicação, a aproximação e o *feedback* apareceram na fala dos gestores. Além disto, a necessidade de orientar a equipe e estabelecer limites surgiu na fala da gestora B.

Devido ao número excessivo de acionamentos fora do horário de trabalho, a gestora B destacou que realizou uma orientação com a equipe para o cuidado quanto à atuação fora do horário de trabalho, indicando somente fazê-lo se realmente fosse necessário. Além de se preocupar com esses excessos, a gestora B também pontuou questões de saúde física, destacando que fez orientações para movimentar a sua equipe, pontuando orientações dadas via ferramenta interna da instituição, com momentos de pausas, idas ao banheiro, “esticar as pernas” (GESTORA B, 2021), como ela destaca.

É importante destacar que os excessos na realização das atividades ou no engajamento dos funcionários pode levar ao desengajamento e, até mesmo, à síndrome de *burnout*. Em 2019, a OMS incluiu a síndrome de *burnout* (CID-11) no quadro de doenças ocupacionais geradas pelo trabalho (AEROSA; QUEIRÓS, 2020) e foi um marco importante.

Os excessos relatados pelos gestores podem ser pequenos, aos olhos de quem não está atuando em uma situação de constante pressão e necessidade de conciliação de diversas atividades ao mesmo tempo, contudo, precisam ser observados pelos gestores. Embora não seja o foco deste estudo, acredita-se que as mulheres possam ter sofrido ainda mais com os desgastes e os excessos - na fala dos gestores aparece, de forma recorrente, a flexibilização de escalas e atividades para as funcionárias mulheres e a preocupação de que elas teriam, além do trabalho, o cuidado dos filhos e da casa.

Um exercício constante de equilíbrio entre o horário de trabalho e o da vida pessoal tornou-se também necessário, com revisões diárias que deveriam ocorrer na casa do funcionário, vislumbrando um grande esforço, por se tratar do mesmo espaço de trabalho e de descanso. Cabe destacar que a atualização da legislação, publicada em 2017, abordou a necessidade de orientações a serem dadas aos funcionários quanto a excessos, para evitar doenças e acidentes de trabalho, contudo, a MP - Nº 927, publicada em 2020, não abordou esta questão.

A preocupação com o desgaste no trabalho é muito importante, pois a síndrome de *burnout* é uma doença de exaustão emocional que leva ao esgotamento extremo do indivíduo (MACEY, 2011). Nesse cuidado com os funcionários, o setor de RH torna-se ainda mais necessário e importante para apoio aos gestores no processo de engajamento e cuidado com sua equipe, o que será abordado no subcapítulo a seguir.

Nesta seção, foi possível identificar que os gestores buscaram ter uma comunicação próxima e transparente com seus funcionários, realizaram *feedbacks*, reuniões com as equipes, escuta ativa, reorganizaram atividades visando à melhor forma de realizá-las. Além disso, adequaram escalas, possibilitando flexibilidade na atuação das equipes para poderem realizar as atividades de trabalho, confirmando alguns dos recursos citados pelos autores para a promoção do engajamento de funcionários. A seguir, na Figura 9, explicitam-se essas ações. As linhas pontilhadas, destaca-se, fazem menção ao referencial teórico.

## CONCLUSÃO

Os anos de 2020 e 2021 foram atípicos para muitas organizações e, possivelmente, foi difícil para muitos gestores fazerem uma pausa e refletirem sobre a gestão de suas equipes. Diante dos diversos desafios e mudanças ocorridos nos processos organizacionais devido à pandemia, conciliando trabalho/casa/filhos no mesmo ambiente, aos gestores, acabou-se somando, ainda, o desafio de engajar as equipes em meio ao novo contexto de trabalho: o teletrabalho.

E como pensar em engajamento em meio a toda loucura que era vivenciada? Os gestores entrevistados nesta pesquisa, cujo objetivo principal foi analisar quais ações foram realizadas pelos gestores administrativos de ICES do Rio Grande do Sul para promover o engajamento de seus funcionários, diante da atuação em teletrabalho no contexto da pandemia da COVID-19, mostraram que isso tornou-se, de alguma forma, possível. Nesse contexto, almejando identificar as ações realizadas para promover o engajamento das equipes e compreendendo que se trata de sentimento relacionado à atividade realizada no trabalho e seu equilíbrio com as demais áreas da vida do indivíduo, respondeu-se à questão central do estudo.

A partir dos relatos dos gestores identificou-se ações a fim de promover o engajamento de seus funcionários no contexto do teletrabalho. As entrevistas com os gestores possibilitaram identificar que eles realizaram ações de acolhida e aproximação, como reuniões com equipe, *feedbacks* e conversas pontuais quando havia alguma situação a ser alinhada. Além disso, reorganizaram atividades da área para que pudessem ser realizadas em teletrabalho, repensaram algumas atividades e foram flexíveis, alterando escalas e organizando a estrutura dos setores de forma a atender as demandas da ICES, mas também olhando a particularidade dos funcionários, em especial das mulheres que estavam trabalhando em casa, tendo que cuidar dos filhos e dar conta das demandas do lar.

Os gestores destacaram estar presentes com suas equipes, demonstrando disponibilidade para alinhamento e organização das demandas sempre que necessário. Somado a essas ações, os gestores também demonstraram preocupação com suas equipes no que se refere a excessos de trabalho e relataram que conversas pontuais com a equipe, para alinhamento ou até mesmo para uma escuta do que o funcionário estava vivendo, foram proporcionadas.

A comunicação, a acolhida e a aproximação aparecem na fala de todos os gestores e compreende-se que a gestão emocional seja fundamental nesse contexto de teletrabalho. Em especial no cenário pandêmico vivenciado, o líder teve papel fundamental em todo esse processo, refletindo diretamente nas ações que realizou para promover o engajamento de seus funcionários.

Ainda, houve uma preocupação com a sobrecarga de trabalho. Todos passaram por essa mudança juntos, mas o gestor, além de lidar com as suas preocupações e frustrações, tinha que apoiar seus funcionários, mesmo sem saber como seria o dia seguinte. Nesse contexto, fez-se necessário constante resiliência e esforço dos gestores para manter as suas equipes motivadas. Foi possível identificar que os gestores atuaram no sentido de promover a aproximação, a acolhida e o envolvimento, levando uma mensagem de que tudo ficaria bem. Em contrapartida, observou-se que era um anseio também dos gestores que alguém os apoiasse e dissesse que tudo ficaria bem.

Embora não tenha sido o objetivo deste estudo, a partir das entrevistas observou-se que os gestores atuaram muito próximo de suas equipes, contudo eles também tiveram momentos de angústia e frustração. E, assim como seus funcionários, também tiveram expectativas quanto à atuação das suas gestões no suporte e no seu engajamento para atuação em um novo contexto de trabalho.

Ao encerrar esta pesquisa, destaca-se como limitações deste estudo o número de respondentes, sendo possível ter uma visão do olhar dos gestores acerca do tema teletrabalho e engajamento no contexto da pandemia, porém não sendo possível generalizar a uma ação realizada por todos os gestores das ICES. Torna-se, assim, uma oportunidade de estudos futuros o olhar acerca de mais gestores quanto a ações para engajamento de equipes no contexto de teletrabalho, bem como, analisar o retorno das equipes para a presencialidade ou para o trabalho híbrido e como os gestores estão realizando a gestão de suas equipes.

Além dessas, aponta-se a possibilidade de realização de um estudo com funcionários de ICES para compreender a sua visão quanto à atuação em teletrabalho, quais os desafios percebidos na mudança do contexto do presencial para o trabalho em domicílio e, ainda, como avaliam o seu engajamento durante a atuação em teletrabalho.

Ao concluir as análises deste estudo, pode-se observar, com base nas respostas dos gestores, que, por vezes, os desafios que se apresentaram também se tornaram uma oportunidade de inovação e melhoria em processos, bem como na forma como estavam atuando com suas equipes. Isso demonstra que a função do gestor acaba por ser dual, paradoxal, pois, ao mesmo tempo em que é um desafio, torna-se, também, uma forma de auxiliar na inovação e no engajamento dos funcionários. Além disso, ao mesmo tempo em que os gestores entrevistados apresentaram uma preocupação quanto à realização das atividades dos seus funcionários, quanto à sua saúde, à estrutura física para atendimento das demandas das ICES, possuem metas institucionais a serem mantidas o que o torna um instrumento institucional de pressão. Diante desse ponto, o gestor, que, ao mesmo tempo, é flexível e compreensível, comunicativo e preocupado, também é aquele que pressiona pelo andamento das atividades, que engaja, mas que também cobra resultados da equipe.

## REFERÊNCIAS

ALVES, D. A. **Gestão, produção e experiência do tempo no teletrabalho**. Porto Alegre: Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2008.

BACKES, D. A. P.; ARIAS, M. I.; STOROPOLI, J. E.; RAMOS, H. R. **Os efeitos da pandemia de Covid-19 sobre as organizações: um olhar para o futuro**. Iberoamerican Journal of Strategic Management (IJSM). v. 19, n. 5, p. 1-10, Oct./Dec. 2020. Editorial. Disponível em: <https://doi.org/10.5585/riae.v19i4.18987>. Acessado em 30 de maio de 2020.

BAILEY, Kate.; FRANCIS, Mark. Managing information *Flows* for improved value chain performance. **International Journal of Production Economics**, v.111, n. 1, p. 2-12, 2008.

BRIK, MARINA SELL; BRIK, ANDRÉ. **Trabalho portátil: produtividade, economia e qualidade de vida no home office das empresas**. Curitiba, PR: Edição do autor, 2013.

CARVALHAL, Felipe. **No caminho para uma gestão criativa: a percepção dos gestores da economia criativa sobre suas experiências**. Dissertação Mestrado em Administração – Universidade Federal de Pernambuco, CCSA, 132 folhas : il. 30 cm, 2016. Disponível em <https://repositorio.ufpe.br/bitstream/123456789/18949/1/DISSERTA%C3%87%C3%83O%20%282016-02-29%29%20-%20FELIPE%20CARVALHAL.pdf>. Acessado em 10 de Junho de 2019.

\_\_\_\_\_, Felipe.; MUZZIO, H.. **ECONOMIA CRIATIVA E LIDERANÇA CRIATIVA: Uma associação (im) possível?**. Revista Eletrônica de Administração, v. 21, n. 3, p. 659- 688, 2015.

CASTELLS, Manuel. **A Sociedade em rede**. São Paulo, SP: Paz e Terra, 1999. iii, 617 p.

CSIKSZENTMIHALYI, Mihaly. **Flow**: The psychology of optimal experience. New York, NY, USA: Harper & Row, 1990.

FLORIDA, R. **A ascensão da classe criativa**. Porto Alegre. L&PM, 2011.

FRARE, A. B.; BEUREN, I. M. **Efeitos da informação na insegurança e engajamento no trabalho em tempos de pandemia** [Versão original]. RAE-Revista de Administração de Empresas, v. 60, n. 6, novembro-dezembro, p.400-412, 2020. <http://dx.doi.org/10.1590/S0034-759020200604>

FRIEDMAN, Thomas L. **O mundo é plano**: uma breve história do século XXI. Rio de Janeiro: Objetiva, 2007.

HANSEN, R.; FABRICIO, A.; ROTILI, L. B.; LOPES, L. F. D. **Inteligência Emocional e Engajamento no Ambiente de Trabalho**: Estudo Empírico a Partir de Gestores e Equipes. **Revista Gestão Organizacional**, v. 11, n. 1, p. 3-24, 2018.

HARVEY, David. **Condição pós-moderna**. São Paulo: Edições Loyola, 2001.

HOLZMANN, L. **Trabalho a domicílio**. In: CATTANI, A. D.; HOLZMANN, L. (Orgs.). Dicionário de trabalho e tecnologia. Porto Alegre: Zouk, 2011. p. 437-440.

KAHN, W. A.. Psychological conditions of personal *engagement* and *disengagement* at work. *Academy of Management Journal*, 1990.

KELLEY, Tom; LITTMAN, Jonathan. **As 10 faces da inovação**. 2. ed. Rio de Janeiro, RJ: Campus, 2007.

LIMA, Gabriel. **A EVOLUÇÃO DO PAPEL DO LÍDER CONTEMPORÂNEO**. Você RH - Edição 69 (Agosto & Setembro) @EDnoticias, p. 1 a 68. 2020.

MACEY, William H. *et al.* **Muito além do comprometimento**: como montar equipes que farão sua empresa chegar ao topo. São Paulo, SP: Gente, c2011. 207 p.

MARQUES PINTO, A; LOPES DA SILVA, A. (coord.). **Estresse e bem-estar: modelo e domínio de aplicação**. Lisboa: Climepsi Editores, 2005.

MARQUES, Plínio Santiago. **Aspectos motivacionais e de engajamento: um estudo de caso de uma empresa de pequeno porte da construção civil/** Plínio Santiago Marques. – Rio de Janeiro: UFRJ/ Escola Politécnica, 2018.

MINISTÉRIO DA SAÚDE. **BOLETIM EPIDEMIOLÓGICO**. Disponível em: <https://portalarquivos.saude.gov.br/images/pdf/2020/fevereiro/04/Boletim-epidemiologico-SVS-04fev20.pdf>. Acessado em 17 de janeiro de 2021.

\_\_\_\_\_. **BOLETIM EPIDEMIOLÓGICO**. Disponível em: [https://www.gov.br/saude/pt-br/media/pdf/2020/outubro/23/boletim\\_epidemiologico\\_covid\\_36\\_final.pdf](https://www.gov.br/saude/pt-br/media/pdf/2020/outubro/23/boletim_epidemiologico_covid_36_final.pdf). Acessado em 17 de janeiro de 2021.

OLIVEIRA, Lucia Barbosa de; ROCHA, Juliana da Costa. **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, Jul./Set. 2017.

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar de. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. Novo Hamburgo, RS: Feevale, 2013.

ROCHA, Cháris Telles Martins da; AMADOR, Fernanda Spanier. **O teletrabalho: conceituação e questões para análise**. Cadernos EBAPE.BR, Rio de Janeiro, v. 16, n. 1, p. 152-162, mar. 2018. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/cadernosebape/article/view/54516>>. Acesso em: 25 de Junho de 2019.

ROSENFELD, C. L.; ALVES, D. A. **Autonomia e trabalho informacional: o teletrabalho**. Revista de Ciências Sociais, v. 54, n. 1, p. 207-233, 2011.

SANTOS, Marília Maria de Oliveira; QUEL, Luiz Felipe; VIEIRA, Almir Martins; ROSINI, Alessandro Marco. **Indicadores de desempenho e engajamento profissional em organizações inovadoras**. Disponível em <https://www.revistagesec.org.br/secretariado/article/view/874>. Acessado em 24 de fevereiro de 2021.

SANTOS, Sheila da Silva Carvalho; COSTA, Isabel de Sá Affonso da; BRITO E FREITAS, Jorge Augusto de Sá; SALLES, Denise Medeiros Ribeiro. **Percepções de Engajamento no Trabalho sob a Ótica do Modelo JD-R: Estudo em um Centro Federal de Educação Tecnológica no Rio de Janeiro**. Portal Metodista de Periódicos Científicos v. 15, n. 30 (2019). Disponível em <https://www.metodista.br/revistas/revistas-metodista/index.php/OC/article/view/9746/pdf>. Acessado em: 20 de setembro de 2021.

SARTOR, Vicente Volnei de Bona; RIZZATTI, Gerson. **O home-office e a criatividade. Revista de Ciências da Administração**, Florianópolis, jan. 2001.

SCHAUFELI, Wilmar; DIJKSTRA, Pieter; VAZQUEZ, Ana Claudia. **O engajamento no trabalho**. São Paulo. Casa do Psicólogo, 2013.

SCHAUFELI, W. B.; SALANOVA, M.; GONZÁLES-ROMÁ, V.; BAKKER, A.. **The measurement of engagement and burnout: a two sample confirmatory factor analytic approach**. 2001. Disponível em: <https://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/178.pdf>. Acessado em 01 de junho de 2019.

SCHAUFELI, W. B.; BAKKER, A.B.. **Test manual for the Utrecht Work Engagement Scale**. Utrecht University: The Netherlands. Retrieved from. 2003

SILVA, A. R.; CAPPELLOZZA, A.; ZAMBALDI, F. **Antecedentes do Engajamento e da Intenção em Permanecer em Projetos Sociais: Um Estudo em Instituições de Ensino Superior do Estado de São Paulo. Teoria e Prática em Administração**, v. 7, n. 1, p. 79-109, 2017.

SILVA, Maria Ilidia; ASTORGA, María Consuelo Morán. **Engagement e Burnout em Professores Portugueses**. International Journal of Developmental and Educational Psychology INFAD Revista de Psicología, Nº1-Vol.4, 2012.

TRIVINÕS, Augusto Nivaldo Silva. **Introdução à pesquisa em ciências sociais : a pesquisa qualitativa em educação / Augusto Nivaldo Silva Trivifios**. --São Paulo : Atlas, 1987.

WIEBUSCH, Andressa. LIMA, Valderez Marina do Rosário. **Inovação nas práticas pedagógicas no Ensino Superior: possibilidades para promover o engajamento acadêmico**. 2018. Disponível em [https://repositorio.pucrs.br/dspace/bitstream/10923/14662/2/Inovacao\\_nas\\_praticas\\_pedagogicas\\_no\\_Ensino\\_Superior\\_possibilidades\\_para\\_promover\\_o\\_engajamento.pdf](https://repositorio.pucrs.br/dspace/bitstream/10923/14662/2/Inovacao_nas_praticas_pedagogicas_no_Ensino_Superior_possibilidades_para_promover_o_engajamento.pdf). Acessado em 12 de março de 2021.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 5. ed. Porto Alegre, RS: Bookman, 2015. xxix, 290 p.

YIN, Robert K. **Pesquisa Qualitativa do início ao fim**. Porto Alegre, RS: Penso, 2016.