

CONTRIBUIÇÕES DAS RELAÇÕES DE AMIZADE PARA O ENGAJAMENTO NO TRABALHO

JOÃO VICTOR TAVARES LEMOS
UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ (UFC)

BRUNO CHAVES CORREIA-LIMA
UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ (UFC)

LUIS EDUARDO BRANDÃO PAIVA
UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO (UNINOVE)

CONTRIBUIÇÕES DAS RELAÇÕES DE AMIZADE PARA O ENGAJAMENTO NO TRABALHO

1. Introdução

O engajamento no trabalho pode ser compreendido como um estado de espírito positivo e gratificante em relação às atividades laborais, caracterizado por três dimensões: vigor, dedicação e absorção (Schaufeli et al., 2002). Esse estado não é momentâneo nem específico, mas sim mais duradouro e abrangente, não se restringindo a um aspecto particular do trabalho (Schaufeli et al., 2002; Salanova; Schaufeli, 2008).

Estudos sobre engajamento no trabalho frequentemente utilizam o modelo teórico das Demandas e Recursos de Trabalho (*Job Demands-Resources Model*), o qual propõe que a saúde e o bem-estar do trabalhador resultam do equilíbrio entre características laborais positivas e negativas (Schaufeli & Taris, 2014). De acordo com Bakker e Demerouti (2007), essas características podem ser divididas em demandas de trabalho, que implicam custos físicos ou psicológicos, e recursos de trabalho, que contribuem para o alcance de metas e para a mitigação dos efeitos dessas demandas.

Entre os fatores que influenciam o nível de engajamento estão o equilíbrio entre a vida pessoal e a profissional (Alnagbi et al., 2025) e as relações interpessoais estabelecidas no ambiente laboral, como as relações de amizade, que podem ser compreendidas como um importante recurso de trabalho (Ariyabuddhiphongs & Boonsanong, 2019; Yan, Ni, Chien, & Lo, 2021; Andika et al., 2023).

Estudos sobre os efeitos da amizade no trabalho tendem a adotar metodologias quantitativas, evidenciando a contribuição desse construto para variáveis como desempenho de equipes e bem-estar laboral (Malheiros et al., 2024), além de atenuar a exaustão emocional do trabalhador (Han, Hu, Zhao, & Shan, 2025). No entanto, pouco se discute sobre a natureza dessas contribuições (Malheiros et al., 2024). Quando se trata da relação entre amizade e engajamento no trabalho, observa-se situação semelhante: embora a literatura aponte uma correlação positiva entre esses dois construtos, ainda são escassas as investigações que explorem em profundidade os mecanismos e motivações por trás dessa relação (Kalra, 2014; Balaban & Özsoy, 2016; Ariyabuddhiphongs & Boonsanong, 2019; Yan et al., 2021; Andika et al., 2023; Khairy, Agina, Aliane, & Hashad, 2023).

Diante dessas lacunas, torna-se relevante a adoção de abordagens qualitativas que permitam compreender em profundidade como as relações de amizade no ambiente organizacional influencia o engajamento dos trabalhadores. Esse tipo de investigação favorece uma análise mais situada e sensível às especificidades do contexto, captando percepções, experiências e significados atribuídos pelos indivíduos às suas interações cotidianas. Tais dimensões revelam aspectos subjetivos e simbólicos fundamentais para a compreensão dos vínculos interpessoais e dos processos que sustentam o engajamento no trabalho. Ao explorar essas nuances, a pesquisa contribui para ampliar os horizontes teóricos e metodológicos sobre as dinâmicas psicossociais no contexto organizacional, oferecendo uma leitura mais sensível e situada das relações humanas no ambiente laboral.

Diante desse contexto, surge a seguinte questão para esta pesquisa: de que forma as relações de amizade no ambiente de trabalho contribuem para o engajamento dos trabalhadores? Assim, este estudo tem como objetivo, portanto, analisar as contribuições das relações de amizade no ambiente de trabalho para o engajamento de empregados terceirizados de uma central de logística de um banco público brasileiro.

Este estudo justifica-se, em primeiro lugar, por sua contribuição acadêmica ao aprofundar a compreensão dos fatores que influenciam o engajamento no trabalho, com foco nas relações de amizade no ambiente organizacional. A pesquisa dialoga com apontamentos de

Malheiros et al. (2024), que evidenciam a necessidade de ampliar os enfoques analíticos sobre as dinâmicas interpessoais no contexto laboral. Em particular, destaca-se a relevância de compreender como os vínculos de amizade, frequentemente tratados de forma marginal na literatura, podem afetar a experiência subjetiva de engajamento. Ao adotar uma abordagem qualitativa e contextualizada, o estudo oferece uma perspectiva mais densa e situada sobre esse fenômeno, contribuindo para preencher lacunas teóricas e metodológicas ainda pouco exploradas.

A escolha por investigar empregados terceirizados de uma central de logística de um banco público brasileiro também se justifica pelo lugar singular que ocupam nas organizações. Submetidos, com frequência, a vínculos contratuais mais frágeis, menor integração institucional e condições de trabalho menos estáveis, esses profissionais vivenciam realidades em que os laços de amizade podem exercer papel estratégico. Nesse contexto, tais vínculos funcionam não apenas como forma de suporte emocional, mas também como elementos de engajamento e pertencimento, especialmente em ambientes marcados por assimetrias de poder e fragilidade nos laços formais com a organização.

A relevância deste estudo, contudo, não se limita ao campo acadêmico. O ambiente de trabalho constitui um espaço privilegiado para o estabelecimento de relações sociais, muitas das quais evoluem para vínculos de amizade (Sias, Heath, Perry, Silva, & Fix, 2004). Compreender como essas conexões impactam o engajamento dos trabalhadores pode oferecer subsídios valiosos para organizações e gestores, contribuindo para o fortalecimento da cultura organizacional, a promoção do bem-estar e o estímulo à motivação e ao desempenho dos colaboradores.

2. Referencial Teórico

2.1 Engajamento no trabalho

O engajamento no trabalho pode ser entendido como um estado emocional no qual um indivíduo se sente apaixonado, motivado e comprometido com suas atividades, investindo o melhor de si — com seu coração, espírito, mente e mãos — no que realiza (Maylett, 2019).

A primeira conceituação acadêmica sobre o engajamento no trabalho foi proposta por William Kahn em 1990, em seu artigo *Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work* (Kahn, 1990; Santos, Quel, Vieira, & Rosini, 2019). O objetivo do trabalho de Kahn (1990) foi criar uma estrutura teórica para entender o envolvimento dos trabalhadores em suas funções. Ele concluiu que o engajamento no trabalho resulta da canalização de energia para esforços físicos, cognitivos e emocionais, sendo simultaneamente um emprego e uma expressão das dimensões que, sob condições apropriadas, cada indivíduo decide ativar no momento de seu trabalho.

A partir de então, segundo Schaufeli e Salanova (2011), o engajamento no trabalho passou a ser visto como a combinação da capacidade e da vontade de trabalhar (Bakker; Albrecht; Leiter, 2011). Ele é considerado a contrapartida do *burnout*, que é a combinação da incapacidade e da falta de vontade de trabalhar (Schaufeli & Taris, 2005). O *burnout* é descrito, segundo Maslach, Jackson e Leiter (1997), como uma síndrome de exaustão emocional, despersonalização e baixa realização pessoal, sendo um estado no qual o indivíduo se torna cínico em relação ao valor de seu trabalho e inseguro sobre seu desempenho.

Schaufeli e Salanova (2011) afirmam que, embora engajamento e *burnout* sejam frequentemente vistos como extremos opostos de um mesmo continuum, essa visão é limitada, pois a ausência de um não garante a presença do outro — sendo possível até coexistirem. Por isso, recomendam que sejam analisados separadamente, com instrumentos distintos. Já Schaufeli et al. (2002) definem o engajamento como um estado positivo e gratificante no trabalho, composto por três dimensões: dedicação (entusiasmo e senso de propósito), vigor

(energia e resiliência) e absorção (imersão profunda nas atividades).

O engajamento é um estado cognitivo e afetivo duradouro, estável e abrangente, que reflete uma conexão profunda com o trabalho, indo além de situações específicas ou emoções passageiras (Schaufeli et al., 2002; Salanova & Schaufeli, 2008). Um modelo amplamente adotado para explicação e estudo do engajamento no trabalho é o modelo de demandas-recursos de trabalho (*Job Demands-Resources*) (Silva, Paschoal, & Coelho Júnior, 2024), que assume que a saúde e o bem-estar do empregado resultam do equilíbrio entre características positivas e negativas de seu trabalho (Schaufeli & Taris, 2014). Segundo Bakker e Demerouti (2007), as características do trabalho dividem-se em demandas, que geram custos físicos e/ou psicológicos, e recursos, que auxiliam no alcance de metas, na redução desses custos e no desenvolvimento pessoal.

Portanto, pode-se afirmar que diversos fatores influenciam os níveis de engajamento no trabalho, entre eles: a compatibilidade entre as preferências do indivíduo e o desenho de seu trabalho (Porto, Oliveira-Silva, & Martins, 2019), a percepção de justiça organizacional (Guimarães et al., 2023), a responsabilidade social corporativa (Santo, Sallaberry, Gonzaga, & Soares, 2019) e a inteligência cultural (Presbitero, Fujimoto, & Lim, 2025).

Adicionalmente, sob uma perspectiva causal, o engajamento também pode impactar variáveis organizacionais relevantes. Níveis mais elevados de engajamento estão associados à redução da rotatividade (Oliveira & Rocha, 2017; Poku, Bayuo, Agyare, Sarkodie, & Bam 2025; Presbitero, Fujimoto, & Lim, 2025), à influência positiva sobre a liderança e o comportamento dos líderes (Moraes, Istoe, & Miranda, 2023), à diminuição do estresse e ao enfrentamento mais eficaz de condições de trabalho adversas (Santos et al., 2021), bem como à redução da incidência da síndrome de *burnout* (Obregon et al., 2021; Schaufeli & Bakker, 2004).

2.2 Amizade no trabalho

Os seres humanos são biologicamente predispostos a se afiliar a pessoas com as quais possuem laços, uma vez que esse tipo de interação é essencial para atender a necessidades básicas da sobrevivência, como proteção, compartilhamento de recursos e oportunidades de convivência social. As relações de amizade, por sua natureza relativamente igualitária, oferecem amplas possibilidades de cooperação, mutualismo e altruísmo recíproco, fazendo com que os amigos desempenhem um papel relevante como figuras afiliativas (Furman, 2001).

As relações de amizade têm sido estudadas por décadas pelas ciências sociais, abordadas por meio de reflexões filosóficas, modelos antropológicos e análises empíricas (Souza; Hutz, 2008). Afirma-se que a amizade é tão significativa quanto as relações matrimoniais e familiares, promovendo felicidade e satisfação com a vida por meio de recompensas instrumentais, apoio emocional e companheirismo (Argyle, 2013).

A relação de amizade é um vínculo diádico, pessoal e informal, baseado em mutualidade, valor, voluntariedade, tempo, emoções positivas e ausência de envolvimento sexual explícito (Auhagen, 1996). Enquadra-se em esquemas de trocas sociais, com expectativa de reciprocidade para beneficiar ambas as partes, embora não haja garantia de retribuição ou que ela tenha a intensidade esperada (Blau, 1964).

Ryback e McAndrew (2006) afirmam que existe uma dificuldade em criar uma definição geral para o que seria uma relação de amizade, devido à variedade de critérios que as pessoas utilizam para definir suas próprias amizades. Contudo, Auhagen (1996) argumenta que ainda é necessário conceituar o tema a fim de estabelecer uma base linguística comum para a análise científica, além de estabelecer critérios operacionais necessários para a realização de procedimentos empíricos.

Embora haja a busca por uma definição única de amizade, ela varia conforme fatores como gênero, idade, religião, escolaridade e etnia (Fehr, 1996), levando a estudos diversos

sobre o tema conforme o contexto (Souza & Hutz, 2008). No ambiente de trabalho, onde as pessoas passam grande parte do tempo, é comum a formação de amizades em relações como as de pares, supervisores e mentorias (Sias et al., 2004), especialmente pela convivência cotidiana (Choi & Ko, 2020). Essas amizades são complexas e baseadas em confiança, compromisso, reciprocidade e interesses comuns, não devendo ser confundidas com simples atitudes amigáveis (Berman, West, & Richter Júnior, 2002).

A amizade no trabalho é parte da organização informal, surgindo espontaneamente entre colaboradores, fora da estrutura hierárquica formal (Braga et al., 2020). Embora reconhecida por influenciar atitudes e comportamentos, foi pouco estudada até recentemente (Riordan & Griffeth, 1995). Esse cenário mudou com o aumento das publicações entre 2020 e 2022, quando foram publicados 12 artigos sobre o tema (Malheiros et al., 2024).

A amizade no ambiente de trabalho está associada à geração de emoções positivas, como felicidade e prazer, favorecendo o florescimento e o bem-estar no contexto laboral (Colbert, Bono, & Purvanova, 2016). Em estudo conduzido em Taiwan, Chen, Wang e Chu (2024) evidenciaram que relações de amizade fortalecem o comprometimento organizacional por meio da promoção do bem-estar dos trabalhadores. De forma convergente, Abdulmuhsin et al. (2025) identificaram que a amizade contribui para a gestão do conhecimento em uma universidade pública islâmica, demonstrando seu potencial para influenciar processos coletivos e institucionais.

Esses vínculos, portanto, extrapolam a dimensão funcional das atividades e configuram-se como fontes de apoio socioemocional no cotidiano profissional (Silva, 2023). A partir dessa perspectiva, a amizade pode transformar a percepção do trabalho, reforçando seu papel como espaço de pertencimento e identidade social. Além disso, influencia a integração do colaborador à cultura organizacional, impactando a estabilidade no emprego e as possibilidades de crescimento na carreira (Pettinger, 2005).

Contudo, Pillemer e Rothbart (2018) alertam para os efeitos ambivalentes dessas relações. Apesar dos benefícios relatados, a amizade no trabalho também pode gerar consequências negativas, afetando o desempenho individual, a dinâmica grupal e a eficácia organizacional, especialmente quando compromete limites profissionais ou interfere na execução das tarefas.

2.3 Relação entre Amizade e Engajamento no Trabalho

Segundo Malheiros et al. (2024), os estudos sobre amizade no trabalho têm crescido na literatura, com destaque para pesquisas quantitativas que analisam seus efeitos positivos e negativos. Um estudo relevante é o de Kalra (2014), que, ao investigar colaboradores terceirizados em Nova Deli, identificou uma correlação positiva entre amizade no trabalho e engajamento. Outros estudos também apontam resultados semelhantes, reforçando essa associação (Tabela 1).

Tabela 1 - Estudos sobre amizade e engajamento no trabalho

Autores	Objetivo de pesquisa	Sujeitos e contexto de pesquisa	Conclusões
Yan et al. (2021)	Examinar a associação entre amizade no trabalho e engajamento, tendo como variável mediadora a ambiguidade de função.	285 empregados de hotéis turísticos internacionais de Taiwan.	Amizade no trabalho tem uma relação positiva com engajamento no trabalho.

Andika et al. (2023)	Investigar sistematicamente a influência da carga de trabalho, amizade, afetos positivos e engajamento na performance individual.	213 enfermeiros de centros de saúde em Calimatã Ocidental, Indonésia.	Amizade no trabalho tem um relacionamento positivo e significativo no engajamento e na performance individual.
Khairy et al. (2023)	Investigar os efeitos de engajamento no trabalho, amizade no trabalho e cidadania organizacional no <i>branding</i> interno.	385 empregados de hotéis cinco estrelas na região metropolitana do Grande Cairo, Egito.	Amizade no trabalho tem um relacionamento positivo e significativo com engajamento
Siregar (2024)	Determinar o efeito da amizade no trabalho no engajamento, o efeito da amizade no trabalho e do engajamento na cidadania organizacional e o efeito da amizade no trabalho na cidadania organizacional pelo engajamento.	140 colaboradores da sede da Perumda Tirtanadi em Sumatra Setentrional, Indonésia.	Amizade no trabalho tem uma relação significativa com o engajamento no trabalho.

Fonte: Elaborada pelos autores.

Os estudos da Tabela 1 mostram relação positiva entre amizade no trabalho e engajamento. Yan et al. (2021) identificaram essa ligação em empregados de hotéis em Taiwan, com a ambiguidade de função como mediadora. Andika et al. (2023) evidenciaram que a amizade impulsiona engajamento e desempenho de enfermeiros na Indonésia. Khairy et al. (2023) e Siregar (2024) confirmaram esses resultados em hotéis no Egito e em colaboradores na Indonésia, ressaltando o impacto positivo da amizade no engajamento e cidadania organizacional.

Esses achados reforçam a importância das amizades no ambiente de trabalho, demonstrando que elas não apenas aumentam o engajamento dos colaboradores, mas também contribuem para um desempenho organizacional mais eficaz. Ao fomentar relações interpessoais positivas, as organizações podem melhorar significativamente a motivação e a produtividade de seus funcionários.

Adicionalmente, é importante ressaltar que, sob a ótica do modelo das demandas e recursos de trabalho, a amizade no trabalho pode ser encarada como um recurso de trabalho. Nesse sentido, ela atua como um fator que mitiga os efeitos negativos das demandas laborais e favorece o engajamento, pois proporciona suporte social aos colaboradores (Ariyabuddhiphongs & Boonsanong, 2019; Yan et al., 2021; Andika et al., 2023).

3. Metodologia

Esta pesquisa tem caráter qualitativo e descritivo, pois busca descrever as características e nuances de fenômenos específicos (Flick, 2009). Trata-se de um estudo de campo, no qual a coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas, com o objetivo de capturar explicações e interpretações dos fenômenos observados no grupo investigado.

O contexto da pesquisa envolve colaboradores terceirizados da Central de Fiscalização Administrativa de Contratos de um banco público brasileiro, uma empresa de capital aberto classificada como sociedade de economia mista. Os cargos terceirizados abordados na pesquisa incluem: Apoio Administrativo, Auxiliar de Arquivo, Coordenador, Operador de Logística e Assistente de Apoio à Gestão. A Tabela 2 apresenta os perfis dos colaboradores entrevistados.

Tabela 2 - Perfil dos entrevistados

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

Fonte: Dados da pesquisa.

A central de fiscalização administra cerca de 50 colaboradores terceirizados, dos quais 15 foram selecionados com base nos critérios de acessibilidade e tempo de serviço superior a seis meses. Destes, 11 colaboradores foram entrevistados, sendo devidamente codificados para garantir o sigilo de suas identidades. A escolha do número de entrevistas se justifica pela saturação das respostas a partir da 11ª entrevista, quando novas informações começaram a se repetir, não agregando mais pontos de vista significativos.

Para a coleta, foram realizadas entrevistas com um roteiro semiestruturado, dividido em três blocos: (i) amizade no trabalho; (ii) contribuições para o engajamento; e (iii) dados demográficos (gênero, idade, cargo e tempo na central de fiscalização). O primeiro bloco, focado na amizade no trabalho, incluiu cinco perguntas abertas, elaboradas com base nas definições de Blau (1964), Auhagen (1996), Souza e Hutz (2008), além de adaptações da *Workplace Friendship Scale*, desenvolvida e validada por Nielsen, Jex e Adams (2000), que visa medir tanto a oportunidade quanto a prevalência das amizades no ambiente de trabalho. O segundo bloco foi fundamentado no *Utrecht Work Engagement Scale*, na versão validada por Martins e Machado (2022), que busca avaliar o nível de engajamento no trabalho. Foram elaboradas nove perguntas, três para cada dimensão do engajamento (Schaufeli et al., 2002).

As entrevistas foram realizadas em dezembro de 2024, de forma online, utilizando os aplicativos *Google Meet* e *WhatsApp*, com duração média de 30 minutos. Após a transcrição das entrevistas, os textos foram submetidos à análise de conteúdo, com o suporte do *software* ATLAS.ti. As palavras, frases e parágrafos foram organizados em categorias definidas com base nos estudos de Blau (1964), Auhagen (1996), Nielsen, Jex e Adams (2000), Schaufeli et al. (2002) e Martins e Machado (2022). As categorias de análise foram selecionadas com base nos principais elementos abordados na literatura sobre o tema (Tabela 3).

Tabela 3 - Categorias de análise

Tema	Categoria	Subcategoria
Amizade no Trabalho	Definição de amizade	-
	Formação de amizades	-
	Prevalência	Confiança Manutenção da amizade
Contribuições da amizade para o engajamento no trabalho	Dedicação	Importância do trabalho
		Entusiasmo Pensamento inovador
	Vigor	Resiliência

	Absorção	Energia e Vitalidade
		Força de vontade
		Percepção de tempo
		Concentração
		Imersão
Outras categorias relevantes	Comunicação	-
	Apoio socioemocional	-
	Limites	-
	Contágio psicológico e emocional	-
	Relação hierárquica	-

Fonte: Elaborada pelos autores.

Por fim, foram realizadas análises interpretativas das citações extraídas das entrevistas, classificadas nas categorias definidas, com o objetivo de promover o alinhamento entre os dados empíricos e os conceitos discutidos previamente no referencial teórico desta pesquisa.

4. Análise e Discussão dos Resultados

4.1 Definição de amizade

Quanto à formação das amizades, os entrevistados destacaram que essa ocorre de maneira “espontânea, natural e orgânica, com a convivência mesmo” (E7), o que também é apontado por Choi e Ko (2020). Além disso, mencionaram como fundamentais a proximidade física, a recorrência das interações no ambiente de trabalho, o clima organizacional e o auxílio nas atividades laborais — sendo esses dois últimos elementos associados, respectivamente, às teorias de Fehr (1996) e Furman (2001).

A prevalência das relações de amizade no trabalho está ligada à confiança e à qualidade das interações, envolvendo tratamento respeitoso, expectativa de reciprocidade e voluntariedade (Blau, 1964; Fehr, 1996). Elementos como respeito a limites, prestatividade, disponibilidade, comunicação e afinidade de valores também foram destacados, em consonância com Auhagen (1996) e Berman, West e Richter Júnior (2002).

Entre os fatores que sustentam a amizade no trabalho, destacam-se o apoio voluntário entre colegas (Furman, 2001; Pillemer & Rothbart, 2018), a afinidade de gostos (Berman, West & Richter Júnior, 2002) e a reciprocidade no tratamento (Blau, 1964). A Tabela 4 resume esses aspectos.

Tabela 4 - Síntese das categorias de amizade

Dimensão	Subcategoria	Síntese	Articulação teórica
Definição de amizade	-	A amizade no trabalho se define pelo tempo juntos, interesses e afinidades comuns, compartilhamento da vida pessoal, apoio socioemocional e companheirismo.	Berman, West e Richter Júnior (2002); Pettinger (2005); Argyle (2013); Choi e Ko (2020).
Formação de amizades	-	As amizades no trabalho são criadas por fatores como tempo de convivência, compartilhamento da vida pessoal, recorrência de interações sociais e cooperação durante a execução de tarefas.	Fehr (1996); Furman (2001); Choi e Ko (2020).
Prevalência	Confiança	A confiança entre amigos no trabalho se constrói pelo compartilhamento de gostos, crenças e valores, pelo atendimento das expectativas mútuas, respeito aos limites, disponibilidade, prestatividade e apoio socioemocional além das tarefas profissionais.	Blau (1964); Auhagen (1996); Fehr (1996); Berman, West e Richter Júnior (2002).

	Manutenção da amizade	Para os entrevistados, a manutenção da amizade se dá por fatores semelhantes aos citados no tópico da confiança, por exemplo o respeito aos limites, disponibilidade, prestatividade, afinidade de gostos, somados à expectativa de reciprocidade de tratamento e cooperação.	Blau (1964); Furman (2001); Berman, West e Richter Júnior (2002); Pillemer e Rothbart (2018).
--	-----------------------	---	---

Fonte: Elaborada pelos autores.

De maneira concisa, pode-se afirmar que a amizade no ambiente de trabalho, no contexto da central de fiscalização, é construída ao longo do tempo, sendo sustentada pela qualidade da comunicação, pelo respeito aos limites pessoais, pela afinidade entre os colaboradores e pelo apoio mútuo, tanto no âmbito profissional quanto socioemocional. Ademais, a amizade é reforçada pela valorização de princípios como honestidade e sinceridade.

4.2 Contribuições para a dedicação

Ao abordar, primeiramente, as contribuições para a dimensão da dedicação, foram analisadas as subcategorias “importância do trabalho”, “entusiasmo” e “pensamento inovador”.

Na subcategoria importância do trabalho, a amizade contribui para ressignificar o valor das atividades realizadas, por meio de feedbacks, elogios e apoio entre colegas. Como relata E3: “[...] às vezes a gente não percebe o que a gente faz [...] é realmente preciso ouvir.” Esse reconhecimento fortalece a motivação, como afirma E5: “[...] você está sendo útil, [...] seu trabalho está fazendo a diferença”. Tais efeitos alinham-se às ideias de Colbert, Bono e Purvanova (2016), que destacam as emoções positivas associadas à amizade, e à perspectiva de cooperação de Furman (2001).

Na subcategoria entusiasmo, interações informais e descontraídas geram ânimo e bem-estar, como aponta E11: “[...] descontração [...] gera um entusiasmo para que a gente consiga ficar mentalmente saudável.” O apoio socioemocional também eleva o entusiasmo, especialmente em momentos de baixa produtividade: “[...] vão tentar, no dia que eu estiver menos produtivo, tentar me ajudar mais.” No entanto, interações negativas, como “fofocas” ou “rixas” (E5), podem prejudicar esse sentimento, conforme discutido por Pillemer e Rothbart (2018).

Em relação ao pensamento inovador, destacou-se novamente o papel do feedback, conforme relatado por E10: “[...] é essencial para que a gente saiba onde a gente está acertando e onde a gente está errando”. Nesse sentido, a troca de percepções entre colegas permite a valorização do trabalho do outro e reforça seu significado, gerando sentimentos positivos que impulsionam a inovação e o aprimoramento profissional. Isso está em consonância com a teoria de Colbert, Bono e Purvanova (2016), que trata da motivação gerada pelas emoções positivas.

Essa motivação se estende também ao desenvolvimento profissional, especialmente no que diz respeito à capacitação. Como relatado por E4: “[...] houve um incentivo dos amigos para ir atrás de estudar novamente e procurar melhorias para mim dentro da minha área profissional”. Esse aspecto reforça que as amizades no ambiente de trabalho abrangem mais do que o apoio operacional, estendendo-se também ao estímulo ao crescimento pessoal e profissional. Com base nessas análises, a Tabela 5 sintetiza as contribuições da amizade para a dedicação no trabalho.

Tabela 5 - Síntese das subcategorias da dedicação

Dimensão	Subcategoria	Síntese	Articulação teórica
Dedicação	Importância do trabalho	A amizade contribui para a valorização do trabalho quando um amigo elogia, oferece feedback ou traz uma nova perspectiva sobre as atividades do outro.	Furman (2001); Colbert, Bono e Purvanova (2016).
	Entusiasmo	Na parte do entusiasmo, as amizades contribuem com a prestação de apoio, seja motivacional, social ou emocional, o que chega a alcançar até mesmo temas que extrapolam o âmbito profissional.	Colbert, Bono e Purvanova (2016); Pillemer e Rothbart (2018).
	Pensamento inovador	Os amigos promovem inovações no trabalho ao trazer novas perspectivas que impactam o cotidiano e a vida profissional.	Colbert, Bono e Purvanova (2016).

Fonte: Elaborada pelos autores.

Dessa forma, embora diversos aspectos positivos tenham sido destacados, também foram identificadas algumas contribuições negativas. Assim, sob a ótica de Schaufeli e Taris (2014) e Bakker e Demerouti (2007), a amizade no ambiente de trabalho pode funcionar tanto como um recurso quanto como uma demanda no contexto da dedicação, a depender da qualidade e do teor das interações estabelecidas na díade.

4.3 Contribuições para o vigor

Para a dimensão do vigor, foram analisadas as subcategorias resiliência, energia e vitalidade e força de vontade.

Quanto à resiliência, os entrevistados concordam que o companheirismo e o apoio socioemocional, tanto profissionais quanto pessoais, são essenciais para seu desenvolvimento no trabalho, conforme Argyle (2013). E2 destacou: “[...] os laços que eu fui criando aqui [...] me ajudaram nessa questão de ser resiliente, de ter calma e dar tempo ao tempo”, e relatou que amigos o encorajaram diante de incertezas sobre a efetivação, com frases como “você vai conseguir”. Isso indica que a amizade também favorece a inserção na cultura organizacional e a manutenção do vínculo empregatício, alinhado a Pettinger (2005).

Sobre energia e vitalidade, o companheirismo descrito por Argyle (2013) é fundamental, especialmente em tarefas conjuntas, como exemplificou E1: “tipo assim: ‘nossa, vou fazer isso aqui porque vou fazer com a minha equipe’.” A amizade também estimula momentos de descontração, como disse E7: “dá aquele ânimozinho a mais”. Porém, os efeitos dependem do tom das interações, positivo ou negativo, conforme discutem Colbert, Bono e Purvanova (2016) e Pillemer e Rothbart (2018). E3 alertou: “Você chega, todo animado, e vê uma pessoa desanimada, e isso contagia mais do que você estar animado.”

Por fim, em relação à força de vontade, os participantes destacaram novamente a importância do apoio em momentos difíceis e do companheirismo (Argyle, 2013), mostrando que a interação com amigos ajuda a amenizar problemas pessoais e fortalece a disposição para o trabalho, como relatou E3: “você esquece um pouco dos problemas que tá passando”. Os sentimentos positivos gerados pela amizade também são fatores de estímulo, conforme Colbert, Bono e Purvanova (2016), expressos em frases como “traz harmonia no dia a dia” (E6) e “socializar é bom, ainda mais com pessoas que gostam de você” (E11). O reconhecimento profissional dessas relações foi citado como motivação, reforçando a percepção de valor do trabalho. A partir dessas discussões, elaborou-se a Tabela 6.

Tabela 6 - Síntese das subcategorias do vigor

Dimensão	Subcategoria	Síntese	Articulação teórica
Vigor	Resiliência	A contribuição da amizade se dá pelo apoio socioemocional seja em assuntos do trabalho ou em aspectos da vida pessoal.	Pettinger (2005); Argyle (2013).
	Energia e Vitalidade	O companheirismo contribui para a energia e vitalidade junto ao apoio socioemocional, mas amigos também podem desmotivar-se pelo contágio de emoções positivas ou negativas.	Argyle (2013); Colbert, Bono e Purvanova (2016); Pillemer e Rothbart (2018).
	Força de vontade	A força de vontade é contribuída pelo apoio que é oferecido pelos amigos em situações difíceis, assim como pelo companheirismo e o reconhecimento do trabalho.	Argyle (2013); Colbert, Bono e Purvanova (2016).

Fonte: Elaborada pelos autores.

Dessa forma, assim como observado na dimensão da dedicação, a amizade no trabalho pode apresentar aspectos que tanto contribuem quanto prejudicam a dimensão do vigor, dependendo de como o vínculo se desenvolve no ambiente laboral. Retoma-se, portanto, a ideia de que esse tipo de relação pode ser percebido como um recurso ou uma demanda de trabalho, conforme sugerido por Bakker e Demerouti (2007).

4.4 Contribuições para absorção

Por fim, para a absorção, foram criadas as subcategorias percepção de tempo, concentração e imersão.

Sobre a percepção da passagem do tempo, os entrevistados relacionaram mais ao trabalho em si do que às amizades, como afirmou E8: “influencia a questão de quão ocupado eu vou estar, porque se eu estou com meus amigos ou não, eu mantenho a postura no meu trabalho”, alinhado a Schaufeli et al. (2002). Porém, alguns destacaram que a presença dos amigos faz o tempo passar mais rápido, como E3: “[...] é como se a hora não passasse”, em consonância com Argyle (2013) e Colbert, Bono e Purvanova (2016).

Quanto à concentração, as opiniões foram majoritariamente negativas, ressaltando que amigos podem distrair. E4 afirmou: “dependendo do assunto que tiver, aí vai desconcentrar”, conforme Pillemer e Rothbart (2018). Além disso, “conversas paralelas” (E9) podem prejudicar outros, levando à necessidade de estabelecer limites, como em E8: “[...] eu sempre tento parar e dizer: ‘olha, vamos trabalhar para não atrapalhar a produtividade do fluxo lá’”, alinhado a Blau (1964). Ainda assim, o apoio moral dos amigos pode ajudar a manter o foco, como apontado por E11: “[...] o apoio moral do outro é importante”, segundo Furman (2001).

Sobre a imersão, muitos relataram que amigos atrapalham, como E8: “quebra totalmente toda a linha de raciocínio”, conforme Pillemer e Rothbart (2018). Por isso, limites são comuns, exemplificados por E7: “Você falar: ‘ó, agora eu preciso me concentrar’”, refletindo Blau (1964). Contudo, momentos de descontração com amigos podem ajudar a clarear o raciocínio em tarefas difíceis, como E1 explicou: “às vezes você se distrair com alguma coisa até ajuda a tirar o foco, para quando você voltar, aquilo ali está mais claro na sua cabeça”, em consonância com Colbert, Bono e Purvanova (2016). Com base na análise da absorção, elaborou-se a Tabela 7 que sintetiza as suas subcategorias.

Tabela 7 - Síntese das subcategorias da absorção

Dimensão	Subcategoria	Síntese	Articulação teórica
Absorção	Percepção de tempo	Observou-se que a amizade pouco influencia a percepção do tempo passando mais rápido, mas a ausência dos amigos e dos sentimentos positivos pode fazer os colaboradores sentirem que o tempo não avança.	Schaufeli et al. (2002); Argyle (2013); Colbert, Bono e Purvanova (2016).
	Concentração	Os entrevistados concordaram que amizades podem desviar a atenção das tarefas, destacando a importância de limites para evitar prejuízos. Porém, o apoio moral dos amigos pode ajudar na concentração.	Blau (1964); Furman (2001); Pillemer e Rothbart (2018).
	Imersão	Os amigos podem interromper a imersão com interações fora do trabalho, destacando a necessidade de limites. Contudo, essas distrações em momentos difíceis podem ajudar a descansar e renovar a mente.	Blau (1964); Colbert, Bono e Purvanova (2016); Pillemer e Rothbart (2018).

Fonte: Elaborada pelos autores.

Diante disso, pode ser visto que as relações de amizade, no caso das contribuições para a absorção, foram abordadas de maneira mais negativa nas entrevistas, entretanto, ainda assim existem aspectos positivos que podem ser relevantes, tratando-se de uma questão que depende da forma como as interações de amizade ocorrem dentro do ambiente de trabalho, sendo então caracterizadas como recursos ou demandas de trabalho, seguindo o modelo de Bakker e Demerouti (2007), a depender da situação.

4.5 Outras categorias relevantes

Nesta seção, são abordadas outras categorias relevantes para as contribuições da amizade no trabalho para o engajamento. As categorias discutidas são: comunicação, apoio socioemocional, limites, contágio psicológico e emocional e relação hierárquica.

A comunicação foi o tema mais citado, com 61 menções, sendo fundamental para a amizade no trabalho, influenciando laços, confiança, apoio, limites, feedback e compartilhamento de experiências. Como disse E2: “quando há uma melhor comunicação, o entendimento entre as partes é melhor, as pessoas conseguem se entender mais e, com isso, diminuem as barreiras, tanto profissionais como pessoais”, corroborando as teorias de Blau (1964), Furman (2001), Berman, West e Richter Júnior (2002) e Argyle (2013).

Sobre apoio socioemocional, E11 relatou: “chegou para mim com um copinho de café, colocou o leite na minha frente e falou assim: ‘tome, respire e depois você volte’”, evidenciando como esse suporte impacta dedicação, vigor e absorção, prevenindo o esgotamento, conforme Argyle (2013) e Furman (2001).

Quanto aos limites, essenciais para a dinâmica da amizade no trabalho, E7 destacou a importância do contexto (Fehr, 1996) e das expectativas da amizade alinhadas às do trabalho (Blau, 1964): “[...] eu observo assim a dinâmica da rotina das pessoas. Qual é o limite e a intensidade, o nível e a quantidade em que elas querem que eu atue na vida delas”.

Outro aspecto citado foi o contágio psicológico e emocional, a absorção e replicação de estados afetivos entre amigos. E4 e E2 exemplificaram que emoções positivas, como felicidade, são “contagiosas”, assim como sentimentos negativos, como tristeza e raiva: “às vezes a pessoa está em uma vibe tão ruim que, mesmo tentando ajudar, a gente acaba sendo contaminado”. Isso reflete o compartilhamento pessoal na díade (Berman, West, & Richter Jr., 2002) e o companheirismo de Argyle (2013), gerando empatia que pode ter efeitos positivos ou negativos (Colbert & Bono; Purvanova, 2016; Pillemer & Rothbart, 2018).

Por fim, as relações hierárquicas, verticais e horizontais, também influenciam. E8 destacou que a amizade entre superior e subordinado exige respeito às nuances dessa relação: “a pessoa precisa entender que existe essa subordinação e aceitar, ter responsabilidade e compreensão, porque muitas vezes pode haver confusão”. Isso reforça as influências do contexto (Fehr, 1996) e das expectativas da amizade que coexistem com as do trabalho (Blau, 1964). A partir disso, elaborou-se a Tabela 8.

Tabela 8 - Síntese das outras categorias relevantes

Dimensão	Síntese	Articulação teórica
Comunicação	Destacou-se que a comunicação é essencial para construir vínculos, confiança, apoio e compartilhar afinidades e expectativas na amizade no trabalho.	Blau (1964); Furman (2001); Berman, West e Richter Júnior (2002); Argyle (2013).
Apoio socioemocional	O apoio socioemocional surge como uma forma de demonstração do companheirismo e cooperação em momentos de dificuldade, seja no trabalho ou na vida pessoal.	Furman (2001); Argyle (2013).
Limites	No contexto desta pesquisa, os limites surgem como consequência das expectativas que a díade pode criar por estar dentro do trabalho, sendo algo que vai determinar como essa relação irá ocorrer.	Blau (1964); Fehr (1996).
Contágio psicológico e emocional	O contágio emocional, resultado da empatia na díade, pode gerar motivação ou desmotivação no trabalho.	Berman, West e Richter Júnior (2002); Argyle (2013); Colbert, Bono e Purvanova (2016); Pillemer e Rothbart (2018).
Relação hierárquica	Outro fator que define a amizade no trabalho é a necessidade de normas de convivência para conciliar as expectativas da amizade com as do ambiente hierárquico organizacional.	Blau (1964); Fehr (1996).

Fonte: Elaborada pelos autores.

Com base nas informações coletadas sobre essas categorias, é possível observar que elas desempenham um papel de mediadoras nas relações de amizade no trabalho, pois tratam de aspectos que definem como a díade se comportará dentro do ambiente profissional. Além disso, essas categorias contribuem para o engajamento no trabalho, conforme discutido nas seções anteriores.

5. Considerações Finais

Este estudo analisou como a amizade no trabalho contribui para o engajamento de empregados terceirizados em uma central de banco público brasileiro. Os resultados mostram que a amizade pode tanto motivar quanto desmotivar, dependendo do contexto e da natureza da relação. A amizade se desenvolve ao longo do tempo, baseada em afinidade de interesses, compartilhamento pessoal, apoio socioemocional e companheirismo. Seus pilares são respeito às expectativas mútuas, reciprocidade, disponibilidade e prestatividade, que fortalecem a conexão e beneficiam o ambiente de trabalho.

Em relação às contribuições da amizade para o engajamento, destacam-se três dimensões principais:

(i) **Dedicação:** A amizade contribui para a dedicação no trabalho por meio de feedbacks construtivos, elogios e sugestões que incentivam os colaboradores a melhorar seu desempenho. Além disso, o apoio motivacional e emocional proporcionado pelos amigos favorece o entusiasmo e a disposição para realizar as tarefas, com impacto direto na produtividade.

(ii) **Vigor:** O vigor no trabalho é impulsionado pela presença do companheirismo e pelo apoio socioemocional oferecido nos momentos de desmotivação, seja por desafios no trabalho

ou questões pessoais. Amigos oferecem suporte que aumenta a resiliência, a motivação e a disposição para continuar com as tarefas, embora seja importante destacar que estados emocionais negativos podem ter o efeito oposto, contaminando o colega e afetando seu desempenho.

(iii) Absorção: Em relação à absorção, as amizades no trabalho podem gerar tanto efeitos negativos quanto positivos. Por um lado, a interação constante com colegas pode ocasionar distrações e prejudicar a concentração. No entanto, em atividades que demandam altos níveis de concentração, a amizade pode promover momentos de descontração que renovam as energias dos colaboradores, permitindo que retornem ao trabalho com mais disposição e foco.

Em termos das contribuições acadêmicas, este estudo oferece uma análise aprofundada sobre as implicações da amizade no trabalho para o engajamento, evidenciando como esse fenômeno pode impactar positivamente a dedicação, o vigor e a absorção no ambiente profissional. As contribuições organizacionais do estudo também se mostram relevantes, ao evidenciar que as relações de amizade no ambiente de trabalho podem atuar como um diferencial estratégico para a motivação, o bem-estar e o desempenho dos colaboradores. A partir dessa compreensão, abre-se espaço para que as organizações reflitam sobre como aspectos do seu desenho estrutural e cultural — como o *layout* dos espaços, as práticas de incentivo ao trabalho colaborativo e a valorização de momentos informais de convivência — podem favorecer ou inibir o desenvolvimento desses vínculos.

Contudo, é importante reconhecer algumas limitações deste estudo. A amostra foi majoritariamente composta por mulheres, em razão da dificuldade de acesso a participantes do sexo masculino — ainda que não tenham sido identificadas diferenças substanciais nos relatos. Outra limitação diz respeito à impossibilidade de incluir a perspectiva dos auxiliares de arquivo, cuja participação não pôde ser viabilizada durante o processo de coleta de dados. A ausência desse grupo pode ter restringido a diversidade de experiências analisadas, especialmente no que se refere a funções mais operacionais dentro da organização.

Como sugestões para pesquisas futuras, recomenda-se investigar as amizades entre pessoas com diferentes vínculos empregatícios, como entre terceirizados e concursados, assim como as dinâmicas de amizade em relações hierárquicas desiguais. Outra área de interesse seria a análise de como sentimentos e estados psicológicos afetam simultaneamente a amizade e o desempenho no trabalho. Por fim, estudos que avaliem os graus de relevância dos fatores mencionados neste trabalho podem proporcionar uma compreensão mais detalhada sobre a complexidade da amizade no trabalho e seu impacto no engajamento dos colaboradores.

Referências

- Abdulmuhsin, A. A., AL-Taie, A. A. A., Dbesan, A. H., Alkhwaldi, A. F., & Samara, H. (2025). Impact of the organizational dimension of workplace friendship on knowledge management processes: an Islamic higher education perspective. *Journal of Islamic Accounting and Business Research*, (ahead-of-print).
- Alnagbi, M. A., Aldabbas, H., Gernal, L., Elamin, A. M., & Ahmed, A. Z. (2025). Work engagement and individual work performance in the UAE: the mediating role of work-life balance. *Frontiers in Sociology*, *10*, 1567207.
- Andika, W., Daud, I., Azazi, A., Setiawan, H., & Fitriana, A. (2023). Nurses' demands and resources at work: workload, workplace friendship, positive affect, work engagement on performance. *Enrichment: Journal of Management*, *13*(5), 3123-3135.
- Argyle, M. (2013). *The psychology of happiness*. Routledge.
- Ariyabuddhipongs, V., & Boonsanong, C. (2019). Workplace Friendship, Trust in the leader and turnover intention: The mediating effects of work engagement. *International Journal of Human Resource Studies*, *9*(4), 184-204.

- Auhagen, A. E., & von Salisch, M. (Eds.). (1996). *The diversity of human relationships*. Cambridge university press.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: State of the art. *Journal of managerial psychology*, 22(3), 309-328.
- Bakker, A. B., Albrecht, S. L., & Leiter, M. P. (2011). Work engagement: Further reflections on the state of play. *European journal of work and organizational psychology*, 20(1), 74-88.
- Balaban, Ö., & Özsoy, E. (2016). Effects of Workplace Friendship on Individual Outcomes. *Bartın University Journal of Faculty of Economics & Administrative Sciences/Bartın Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 7(13).
- Berman, E. M., West, J. P., & Richter, Jr, M. N. (2002). Workplace relations: Friendship patterns and consequences (according to managers). *Public administration review*, 62(2), 217-230.
- Blau, P. (1964). *Exchange and power in social life*. New York: Wiley.
- Braga, N. L., de Carvalho, R. G., Martins, J. W. L., Matos, T. G. R., Maciel, R. H., & Lopes, I. P. (2020). Análise de redes sociais informais de amizade, confiança e aprendizagem em um restaurante. *Revista de Administração da UFSM*, 13, 1255-1271.
- Chen, Y. C., Wang, Y. H., & Chu, H. C. (2024). Meta-analytic structural equation modeling for exploring workplace friendship, well-being, and organizational commitment. *Work*, 79(3), 1039-1053.
- Choi, Y., & Ko, S. H. (2020). Roses with or without thorns? A theoretical model of workplace friendship. *Cogent Psychology*, 7(1), 1761041.
- Colbert, A. E., Bono, J. E., & Purvanova, R. K. (2016). Flourishing via workplace relationships: Moving beyond instrumental support. *Academy of Management Journal*, 59(4), 1199-1223.
- Fehr, B. (1996). *Friendship processes* (Vol. 12). Sage.
- Flick, U. (2009). Desenho da pesquisa qualitativa. In *Desenho da pesquisa qualitativa* (pp. 164-164).
- Furman, W. (2001). Working models of friendships. *Journal of Social and Personal Relationships*, 18(5), 583-602.
- Guimarães, D. E. L., Soares, C. S., Zonatto, V. C. S., Santos, E. A., & Gonzaga, R. P. (2023). Efeitos da Justiça Organizacional na relação entre Consistência na Gestão de Desempenho e Engajamento no Trabalho. *Estudios Gerenciales*, 39(168), 368-378.
- Han, M., Hu, E., Zhao, J., & Shan, H. (2025). High performance work systems and employee performance: the roles of employee well-being and workplace friendship. *Human Resource Development International*, 28(1), 36-55.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of management journal*, 33(4), 692-724.
- Kalra, S. (2014). Workplace Friendship, Employee Engagement and Job Burnout: A case of relationship study in BPO Sector of Delhi, NCR. *International Journal in Management & Social Science*, 2(12), 147-157.
- Khairy, H. A., Agina, M. F., Aliane, N., & Hashad, M. E. (2023). Internal branding in hotels: interaction effects of employee engagement, workplace friendship, and organizational citizenship behavior. *Sustainability*, 15(5), 4530.
- Malheiros, M. B., Rossato, V. P., Wegner, R. D. S., & Andrade, T. D. (2024). Benefícios e desafios da amizade no ambiente de trabalho: revisão sistemática e agenda de pesquisa. *REAd. Revista Eletrônica de Administração (Porto Alegre)*, 30(2), 1192-1220.
- Martins, P. C. P., & Machado, P. G. B. (2022). Processo de validação de escala de engajamento no trabalho para população brasileira. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 38,

e38511.

- Maslach, C., Jackson, S. E., & Leiter, M. P. (1997). *Maslach burnout inventory*. Scarecrow Education.
- Maylett, T. (2020). *Engajamento Magic: as cinco chaves para o engajamento de pessoas, líderes e organizações*. Ornitórrinco.
- Moraes, R. M. D., Istoe, R. S. C., & Miranda, V. A. (2023). How political skill and work engagement differ by hierarchical level: Evidence from Brazil. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 25(4), 533-550.
- Nielsen, I. K., Jex, S. M., & Adams, G. A. (2000). Development and validation of scores on a two-dimensional workplace friendship scale. *Educational and Psychological Measurement*, 60(4), 628-643.
- Obregon, S. L., Schwaab, K. S., Lopes, L. F. D., & Ceretta, P. S. (2021). Engajamento no trabalho e síndrome de burnout: uma análise estrutural com abordagem quantílica. *Revista Alcance*, 28(1), 67-81.
- Oliveira, L. B. D., & Rocha, J. D. C. (2017). Engajamento no trabalho: antecedentes individuais e situacionais e sua relação com a intenção de rotatividade. *Revista brasileira de gestão de negócios*, 19, 415-431.
- Pettinger, L. (2005). Friends, relations and colleagues: The blurred boundaries of the workplace. *The Sociological Review*, 53(2 suppl), 37-55.
- Pillemer, J., & Rothbard, N. P. (2018). Friends without benefits: Understanding the dark sides of workplace friendship. *Academy of Management Review*, 43(4), 635-660.
- Poku, C. A., Bayuo, J., Agyare, V. A., Sarkodie, N. K., & Bam, V. (2025). Work engagement, resilience and turnover intentions among nurses: a mediation analysis. *BMC Health Services Research*, 25(1), 71.
- Porto, J. B., Oliveira-Silva, L. C., & Martins, E. C. (2019). Quanto mais melhor? O efeito da compatibilidade pessoa-trabalho no engajamento. *Revista Psicologia Organizações e Trabalho*, 19(4), 827-835.
- Presbitero, A., Fujimoto, Y., & Lim, W. M. (2025). Employee engagement and retention in multicultural work groups: The interplay of employee and supervisory cultural intelligence. *Journal of Business Research*, 186, 115012.
- Riordan, C. M., & Griffeth, R. W. (1995). The opportunity for friendship in the workplace: An underexplored construct. *Journal of business and psychology*, 10, 141-154.
- Rybak, A., & McAndrew, F. T. (2006). How do we decide whom our friends are? Defining levels of friendship in Poland and the United States. *The Journal of social psychology*, 146(2), 147-163.
- Santos, M. M. O., Quel, L. F., Vieira, A. M., & Rosini, A. M. (2019). Indicadores de desempenho e engajamento profissional em organizações inovadoras. *Revista de Gestão e Secretariado*, 10(1), 192-212.
- Santos, E. A., Sallaberry, J. D., Gonzaga, C. A. M., & Soares, S. (2019). Responsabilidade social corporativa e identificação organizacional: influência no engajamento dos funcionários. *Revista Universo Contábil*, 15(4), 147-161.
- Santos, F. B. D., Lourenção, L. G., Vieira, E., Ximenes, F. R. G., Oliveira, A. M. N. D., Oliveira, J. F. D., ... & Arroyo, T. R. (2021). Estresse ocupacional e engajamento no trabalho entre policiais militares. *Ciência & Saúde Coletiva*, 26(12), 5987-5996.
- Salanova, M., & Schaufeli, W. B. (2008). A cross-national study of work engagement as a mediator between job resources and proactive behaviour. *The international journal of human resource management*, 19(1), 116-131.
- Schaufeli, W. B. et al. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *J Happiness Stud*, 3, 71-92.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship

- with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 25(3), 293-315.
- Schaufeli, W. B., & Taris, T. W. (2005). The conceptualization and measurement of burnout: Common ground and worlds apart. *Work & stress*, 19(3), 256-262.
- Schaufeli, W. B., & Taris, T. W. (2014). A critical review of the job demands-resources model: implications for improving work and health. In: Bauer, G. F. & Hämmig, O. *Bridging occupational, organizational and public health: A Transdisciplinary Approach*. New York: Springer.
- Schaufeli, W., & Salanova, M. (2011). Work engagement: On how to better catch a slippery concept. *European journal of work and organizational psychology*, 20(1), 39-46.
- Sias, P. M., Heath, R. G., Perry, T., Silva, D., & Fix, B. (2004). Narratives of workplace friendship deterioration. *Journal of Social and Personal relationships*, 21(3), 321-340.
- Silva, F. F. R., Paschoal, T., & Coelho Júnior, F. A. (2024). Engajamento no trabalho e identificação com o propósito organizacional: um estudo no Senado Federal. *Contextus - Revista Contemporânea de Economia e Gestão*, 22, 1-12.
- Siregar, M. A. F. (2024). Pengaruh Workplace Friendship Terhadap Organizational Citizenship Behavior Dengan Work Engagement Sebagai Variable Mediasi Pada Kantor Pusat Perumda Tirtanadi Sumatera Utara. *Jurnal Akuntansi, Manajemen dan Ilmu Ekonomi (Jasmien)*, 5(01), 532-541.
- Souza, L. K. D., & Hutz, C. S. (2008). Relacionamentos pessoais e sociais: amizade em adultos. *Psicologia em Estudo*, 13, 257-265.
- Yan, C. H., Ni, J. J., Chien, Y. Y., & Lo, C. F. (2021). Does workplace friendship promote or hinder hotel employees' work engagement? The role of role ambiguity. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 46, 205-214.