

Laços que Engajam: Contribuições das Relações de Amizade para o Engajamento no Trabalho

João Victor Tavares Lemos

Universidade Federal do Ceará - joaovictortavareslemos@gmail.com

Bruno Chaves Correia-Lima

Universidade Federal do Ceará - brunocorreialima@ufc.br

Luis Eduardo Brandão Paiva

Universidade Federal do Ceará - eduardobrandao@ufc.br

Resumo

Esta pesquisa teve como objetivo analisar as contribuições das relações de amizade para o engajamento no trabalho. Trata-se de um estudo qualitativo, conduzido por meio de entrevistas semiestruturadas com colaboradores terceirizados de uma central de fiscalização de um banco público brasileiro. Os dados foram analisados por meio da análise de conteúdo, com auxílio do software ATLAS.ti. Os resultados evidenciaram que a amizade no trabalho é construída na convivência cotidiana e sustentada por elementos como confiança, reciprocidade, afinidade, comunicação e apoio socioemocional. Observou-se maior potencial de contribuição para as dimensões de dedicação e vigor do engajamento, sobretudo por meio da mobilização de energia, da disposição para o trabalho e da atribuição de significado às ativi-

dades desempenhadas. Os efeitos sobre a absorção mostraram-se mais ambíguos, uma vez que as interações de amizade, ao mesmo tempo em que promovem bem-estar e recuperação psicológica, podem gerar distrações, interrupções e dificuldades de concentração. Também foram identificados desafios relacionados à dualidade de papéis, ao contágio emocional, às relações hierárquicas e ao estabelecimento de limites entre demandas pessoais e profissionais. Conclui-se que a amizade no trabalho constitui um fenômeno relacional ambivalente, capaz de atuar simultaneamente como recurso e demanda laboral. Seus efeitos sobre o engajamento dependem menos da existência do vínculo em si e mais da forma como essas relações são construídas, negociadas e vivenciadas no contexto organizacional.

Palavras-chave: Amizade no trabalho, engajamento, relações interpessoais.

Bonds That Engage: Contributions of Workplace Friendship to Employee Engagement

Abstract

This study aimed to analyze the contributions of workplace friendship to work engagement. A qualitative approach was adopted, based on semi-structured interviews conducted with outsourced employees working in a monitoring and inspection center of a Brazilian public bank. Data were analyzed through content analysis with the support of ATLAS.ti software. The findings revealed that workplace friendship is built through everyday interactions and sustained by elements such as trust, reciprocity, affinity, communication, and socioemotional support. A greater potential for contributing to the dedication and vigor dimensions of work engagement was observed, particularly through the mobilization of energy, willingness to work, and the attribution of meaning to work activities. The effects on absorption were found to be more

ambiguous, as friendship interactions, while promoting well-being and psychological recovery, may also generate distractions, interruptions, and difficulties in maintaining concentration. Challenges related to role duality, emotional contagion, hierarchical relationships, and the establishment of boundaries between personal and professional demands were also identified. It is concluded that workplace friendship constitutes an ambivalent relational phenomenon that can simultaneously function as both a job resource and a job demand. Its effects on work engagement depend less on the existence of the friendship tie itself and more on the ways in which these relationships are constructed, negotiated, and experienced within the organizational context.

Keywords: Workplace friendship, engagement, interpersonal relationships.

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, relacionado aos altos níveis de energia e persistência no trabalho; dedicação, associada ao entusiasmo, significado e envolvimento com as atividades desempenhadas; e absorção, que se refere à concentração intensa e à imersão nas tarefas, fazendo com que o tempo pareça passar rapidamente (Schaufeli et al., 2002). Esse estado não é momentâneo nem específico, mas sim mais duradouro e abran-

gente, 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). 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 (Bakker & Demerouti, 2007).

Entre os fatores que influenciam o engajamento destacam-se o equilíbrio entre vida pessoal e profissional (Alnagbi et al., 2025) e a qualidade das relações interpessoais no ambiente laboral. Nesse contexto, as relações de amizade assumem relevância como um recurso de trabalho, favorecendo apoio social, cooperação e bem-estar no cotidiano organizacional (Ariyabuddhiphongs & Boonsanong, 2019; Yan et al., 2021; Andika et al., 2023). Contudo, embora frequentemente associadas a resultados positivos, as amizades no trabalho também podem gerar desafios e tensões que afetam a experiência laboral dos indivíduos.

Entretanto, as amizades estabelecidas no ambiente organizacional podem produzir, simultaneamente, benefícios relacionais e tensões decorrentes da coexistência de papéis distintos (empregado e amigo). Tais tensões emergem da necessidade de conciliar demandas instrumentais do trabalho com expectativas socioemocionais inerentes às relações de amizade (Wang et al., 2025). Em determinados contextos, ambiguidades de papéis e conflitos interpessoais podem ampliar a carga emocional associada ao trabalho, favorecendo processos de exaustão ocupacional (Mandarini & Sticca, 2019; Ozelame et al., 2025).

Ressalta-se que exaustão ocupacional é um fenômeno frequentemente associado ao trabalho terceirizado, uma vez que esses profissionais tendem a estar inseridos em contextos marcados por menor reconhecimento organizacional, maior percepção de substitutibilidade e níveis mais elevados de insegurança laboral (Schultz et al., 2022; Ozelame et al., 2025). Considerando que a presente pesquisa foi desenvolvida em um contexto de terceirização, torna-se relevante compreender como as relações de amizade se manifestam e quais repercussões podem exercer sobre a experiência laboral desses trabalhadores.

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 et al., 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 que permeiam a relação (Kalra, 2014; Balaban & Özsoy, 2016; Ariyabuddhiphongs & Boonsanong, 2019; Yan et al., 2021; Andika et al., 2023; Khairy et al., 2023).

Diante dessas lacunas, destacam-se estudos qualitativos que investiguem como as relações de amizade influenciam o engajamento no trabalho. Essa abordagem permite compreender percepções, experiências e significados atribuídos pelos trabalhadores, revelando mecanismos subjetivos e simbólicos que contribuem para a construção de vínculos interpessoais e a sustentação do engajamento organizacional.

Nesse contexto, emerge a seguinte pergunta de pesquisa: como as relações de amizade estabelecidas no ambiente de trabalho contribuem para o engajamento de empregados terceirizados de uma central de fiscalização de um banco público brasileiro? Este estudo tem como objetivo analisar as contribuições das relações de amizade no ambiente de trabalho para o engajamento de empregados terceirizados de uma central de fiscalização de um banco público brasileiro.

Destaca-se como contribuição acadêmica deste estudo o aprofundamento da compreensão dos fatores que influenciam o engajamento no trabalho, investigando especificamente o papel das relações de amizade no ambiente organizacional, considerando subjetividades e detalhamentos inerentes às investigações qualitativas. Organizações e gestores também podem se beneficiar dos achados desta pesquisa, utilizando esse conhecimento para fortalecer a cultura organizacional, promover o bem-estar no ambiente laboral e estimular o engajamento dos colaboradores.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Engajamento no trabalho

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 et al., 2019). Kahn (1990) desenvolveu uma das primeiras formulações teóricas sobre o engajamento no trabalho, definindo-o como o investimento simultâneo de energias físicas, cognitivas e

emocionais no desempenho dos papéis ocupacionais. Nessa perspectiva, o engajamento representa a expressão ativa do self no contexto laboral, manifestando-se quando os indivíduos mobilizam seus recursos pessoais de forma integral na realização de suas atividades de trabalho, especialmente em condições organizacionais favoráveis.

A partir dessa perspectiva, o engajamento no trabalho passou a ser compreendido como um construto que integra tanto a capacidade quanto a disposição dos indivíduos para investir esforços em suas atividades laborais (Schaufeli & Salanova, 2011; Bakker et al., 2011). Ele é considerado a contrapartida do burnout, que é descrito, segundo Maslach et al. (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. 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 (Schaufeli & Salanova, 2011).

Por sua vez, Schaufeli et al. (2002) conceituam o engajamento no trabalho como um estado psicológico positivo, persistente e gratificante, caracterizado por três dimensões centrais: vigor, associado a elevados níveis de energia e resiliência; dedicação, relacionada ao entusiasmo, significado e senso de propósito atribuídos ao trabalho; e absorção, que se refere à concentração intensa e ao envolvimento profundo nas atividades laborais.

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 et al., 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 se dividem em demandas, que geram custos físicos e/ou psicológicos, e recursos, que ajudam a alcançar metas, reduzir esses custos e promover o desenvolvimento pessoal.

A literatura tem identificado diversos antecedentes do engajamento no trabalho. Entre eles, destacam-se a compatibilidade entre as preferências individuais e as características do trabalho desempenhado (Porto et al., 2019), a percepção de justiça organizacional (Guimarães et al., 2023), as práticas de responsabilidade social corpo-

rativa (Min et al., 2024) e a inteligência cultural dos trabalhadores (Presbitero et al., 2025).

Sob uma perspectiva causal, o engajamento também pode impactar variáveis organizacionais relevantes. Níveis mais elevados de engajamento estão associados à redução da rotatividade (Poku et al., 2025; Presbitero et al., 2025), à influência positiva sobre a liderança e o comportamento dos líderes (Moraes et al., 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 filiar a pessoas com as quais possuem laços, uma vez que esse tipo de interação é essencial para atender as 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). A amizade é tão significativa quanto relações matrimoniais e familiares, promovendo felicidade e satisfação com a vida por meio de recompensas instrumentais, apoio emocional e companheirismo (Argyle, 2013).

A amizade pode ser compreendida como uma relação interpessoal diádica, de caráter pessoal e informal, fundamentada na mutualidade, voluntariedade, valorização recíproca, compartilhamento de tempo e experiências, bem como na presença predominante de emoções positivas, sem envolvimento sexual explícito (Auhagen & Von Salisch, 1996). Sob a perspectiva da teoria das trocas sociais, as relações de amizade constituem-se a partir de interações orientadas pela expectativa de reciprocidade e benefício mútuo entre os indivíduos. Contudo, tais relações não pressupõem garantias de retribuição nem equivalência entre os recursos trocados, podendo as respostas recebidas divergir em natureza ou intensidade daquelas inicialmente esperadas (Blau, 1964).

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 consideradas, normalmente, complexas e baseadas em confiança,

compromisso, reciprocidade e interesses comuns, não devendo ser confundidas com simples atitudes amigáveis (Berman et al., 2002).

A amizade no trabalho é parte da organização informal, surgindo espontaneamente entre colaboradores, fora da estrutura hierárquica formal (Braga et al., 2020). A amizade no trabalho é importante para gerar emoções positivas como felicidade e prazer, contribuindo para o florescimento e bem-estar laboral (Colbert et al., 2016). O estudo de Chen et al. (2024) realizado junto a trabalhadores de Taiwan indicou que a amizade favorece o comprometimento organizacional via bem-estar dos colaboradores. Já a pesquisa de Abdulmuhsin et al. (2025) inferiu que amizade apoia a gestão do conhecimento em uma universidade pública islâmica.

A amizade no trabalho tem se revelado um importante recurso social, representando um papel central na vida dos trabalhadores e contribuindo para a promoção de ambientes laborais mais saudáveis (Malheiros et al. 2024). Além de favorecerem o apoio socioemocional, tais relações contribuem para a construção de significados associados ao trabalho, fortalecem a identidade social dos indivíduos e influenciam seus processos de integração à cultura organizacional. Adicionalmente, podem repercutir em aspectos relacionados à permanência no emprego e às oportunidades de desenvolvimento e progressão na carreira (Pettinger, 2005).

Embora se reconheça que amizades no local de trabalho levam a resultados organizacionais desejáveis, um corpo crescente de pesquisa sugere complexidades e desvantagens importantes associadas a elas (Pillemer & Rothbard, 2018). As amizades nas organizações podem ser entendidas por uma perspectiva mista, uma vez que produzem simultaneamente benefícios relacionais e tensões organizacionais (Wang et al., 2025). Características definidoras da amizade (informalidade, voluntariedade, normas comunitárias e objetivos socioemocionais) estão em tensão com elementos do cotidiano organizacional (papéis formais, restrições involuntárias, normas de troca e objetivos instrumentais) e podem gerar desvantagens para indivíduos, grupos e para a organização (Pillemer & Rothbard, 2018).

A necessidade de conciliar o atendimento às normas organizacionais e as expectativas relacionadas ao papel de “amigo” pode gerar demanda excessiva aos indivíduos (Dietz & Fasbender, 2022). Essa sobrecarga emocional potencializa conflitos interpessoais e comportamentos de incivilidade contra colegas de trabalho, que também são afetados (Fasbender et al., 2023). O estreitamento dos vínculos de amizade no trabalho pode gerar um contágio emocional por meio de uma retroalimentação que produz imitação e alterações fisiológicas e psicológicas que levam o

Laços que Engajam: Contribuições das Relações de Amizade para o Engajamento no Trabalho

indivíduo a experimentar emoções semelhantes às da pessoa observada, potencializando disseminação de emoções positivas ou negativas em interações sociais (Hatfield et al., 1993).

O estudo de Wang et al. (2025) revela, além da ambiguidade de papéis, outros possíveis efeitos prejudiciais: a percepção de injustiça por parte dos funcionários; eventuais perdas de produtividade; comprometimento de decisões organizacionais; e o silenciamento de críticas, especialmente em ambientes cujo clima organizacional é caracterizado por alta competitividade.

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. Destaca-se o estudo 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 Kalimantan 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.

Yan et al. (2021) identificaram relação entre amizade e engajamento em uma pesquisa junto a empregados de hotéis em Taiwan, considerando a ambiguidade de função como variável 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 cola-

boradores na Indonésia, ressaltando o impacto positivo da amizade no engajamento e cidadania organizacional.

Adicionalmente, à luz do modelo das demandas e recursos de trabalho, a amizade no ambiente laboral configura-se como um recurso que atenua os efeitos adversos das demandas e contribui para elevar o engajamento. Isso ocorre porque tais relações fornecem suporte social, fortalecem a sensação de pertencimento e ampliam a capacidade dos colaboradores de lidar com pressões e desafios organizacionais (Ariya-buddhiphongs & Boonsanong, 2019; Yan et al., 2021; Andika et al., 2023).

3 METODOLOGIA

Esta pesquisa apresenta abordagem qualitativa e caráter descritivo, uma vez que busca compreender e descrever as características, percepções e nuances relacionadas ao fenômeno investigado. Trata-se de um estudo de campo, no qual a coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas, permitindo captar as interpretações, experiências e significados atribuídos pelos participantes ao contexto estudado.

O contexto da pesquisa compreende colaboradores terceirizados que atuam na Central de Fiscalização Administrativa de Contratos de um banco público brasileiro. A escolha desse cenário justifica-se pela natureza das atividades desempenhadas, que exigem intensa interação entre os trabalhadores, favorecendo a formação de vínculos interpessoais e relações de amizade no ambiente laboral. Além disso, o contexto investigado reúne profissionais submetidos a demandas organizacionais semelhantes, constituindo um ambiente propício para compreender como as relações de amizade podem influenciar o engajamento no trabalho.

A organização investigada é uma empresa de capital aberto, constituída sob a forma de sociedade de economia mista. Os participantes da pesquisa exerciam diferentes funções terceirizadas, incluindo os cargos de Apoio Administrativo, Auxiliar de Arquivo, Coordenador, Operador de Logística e Assistente de Apoio à Gestão. Essa diversidade funcional contribuiu para a obtenção de múltiplas perspectivas acerca do fenômeno estudado. A Tabela 2 apresenta o perfil dos 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	1 ano
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 igual ou superior a um ano. Destes, 11 colaboradores foram entrevistados, sendo devidamente codificados para garantir o sigilo de suas identidades. A escolha do número de entrevistas se justifica por conflitos de agenda que impossibilitaram que 4 empregados participassem do estudo, além da saturação das respostas a partir da 11ª entrevista, quando novas informações começaram a se repetir, não agregando mais pontos de vista significativos.

Foram realizadas entrevistas por meio de 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 e Von Salisch (1996), além de adaptações da *Workplace Friendship Scale*, desenvolvida e validada por Nielsen et al. (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

Laços que Engajam: Contribuições das Relações de Amizade para o Engajamento no Trabalho

busca avaliar o nível de engajamento no trabalho. Foram elaboradas nove perguntas, três para cada dimensão do engajamento (Schaufeli et al., 2002).

Visando não moldar os dados às categorias pré-existentes do modelo quantitativo de engajamento (Schaufeli et al., 2002), foram elaboradas também perguntas que não se limitaram às categorias, possibilitando maior liberdade ao entrevistado, sem necessário foco nas dimensões dos modelos. Por exemplo, foram feitos questionamentos sobre consequências emocionais e profissionais da amizade no trabalho no intuito de ampliar e explicar as visões dos participantes.

As entrevistas foram realizadas em dezembro de 2024, de forma remota, utilizando os aplicativos *Google Meet* e *WhatsApp*, com duração média de 30 minutos, mediante consentimentos dos participantes obtidos antes da realização das entrevistas. A transcrição das entrevistas ocorreu em duas etapas: primeiramente, por meio do *software Clipto*, visando otimizar o tempo dedicado ao processo de transcrição; em seguida, houve cuidadosa revisão humana do texto transcrito para corrigir eventuais erros.

Posteriormente, as falas foram submetidas à análise de conteúdo, com o suporte do *software* ATLAS.ti, visando ampliar o rigor, a rastreabilidade e a sistematicidade da análise devido ao desenvolvimento estruturado de códigos, padronização de categorias, recuperação rápida de trechos codificados e revisão contínua da coerência analítica.

Com o auxílio dessa ferramenta, palavras, frases e parágrafos foram organizados em categorias definidas com base nos estudos de Blau (1964), Auhagen e Von Salisch (1996), Nielsen et al. (2000), Schaufeli et al. (2002) e Martins e Machado (2022). As categorias de análise descritas na Tabela 3 foram selecionadas com base nos principais elementos abordados na literatura sobre o tema.

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

Fonte: Elaborada pelos autores.

Por fim, realizou-se a análise interpretativa das narrativas obtidas nas entrevistas, classificando-as de acordo com as categorias analíticas estabelecidas para o estudo. Tal procedimento permitiu estabelecer um diálogo entre as evidências empíricas e os construtos teóricos que fundamentam a pesquisa, favorecendo uma interpretação consistente dos resultados encontrados.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

4.1 Definição de amizade na visão dos trabalhadores pesquisados

Quanto à formação das amizades, os entrevistados destacaram que essa ocorre de maneira “espontânea, natural e orgânica, com a convivência mesmo” (E7), visão que também é indicada por Choi e Ko (2020). Além disso, os entrevistados desta pesquisa 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 inferências de Fehr (1996) e de Furman (2001).

No ambiente pesquisado, observou-se que a prevalência das relações de amizade no trabalho está associada a elementos amplamente reconhecidos pela literatura (Blau, 1964; Fehr, 1996), tais como confiança, qualidade das interações, tratamento respeitoso, expectativa de reciprocidade e voluntariedade. Também foram destacados pelos entrevistados aspectos como respeito a limites, prestatividade, disponibilidade, comunicação e afinidade de valores, em consonância com Auhagen e Von Salisch (1996) e Berman et al. (2002).

Tabela 4

Articulação Teórico-empírica Relacionada às Categorias de Amizade

Dimensão	Subcategoria	Aspectos de amizade mencionados nesta pesquisa	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 e Von Salisch (1996); Fehr (1996); Berman et al. (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 Rothbard (2018).

Fonte: Elaborada pelos autores.

Os resultados sugerem que as relações de amizade no ambiente de trabalho são construídas de forma processual e dinâmica, sendo fundamentadas em interações marcadas pela comunicação efetiva, respeito mútuo, afinidades interpessoais e suporte recíproco. Ademais, valores relacionais, como honestidade, sinceridade e confiança, desempenham papel fundamental na consolidação desses vínculos, contribuindo para a qualidade das relações estabelecidas entre os colaboradores.

4.2 Contribuições da amizade para a dedicação dos trabalhadores pesquisados

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 percepção de utilidade, como afirma E5: “[...] você está sendo útil, [...] seu trabalho está fazendo a diferença.” Tais efeitos alinham-se às ideias de Colbert et al. (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 Rothbard (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 et al. (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

Articulação Teórico-empírica Sobre as Contribuições da Amizade para a Dedicção

Dimensão	Subcategoria	Contribuições da amizade para dedicação encontradas nesta pesquisa	Articulação teórica
	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 et al. (2016).
Dedicção	Entusiasmo	Na parte do entusiasmo, as amigas 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 et al. (2016); Pillemer e Rothbard (2018).
	Pensamento inovador	Os amigos promovem inovações no trabalho ao trazer novas perspectivas que impactam o cotidiano e a vida profissional.	Colbert et al. (2016).

Fonte: Elaborada pelos autores.

Embora diversos aspectos positivos tenham sido destacados, também foram identificadas algumas contribuições negativas, tais como a percepção de que a dualidade de papéis (amigo e empregado) por vezes gera dilemas e tensões que se apresentam como demandas adicionais que favorecem uma sobrecarga ocupacional. Esses achados vão ao encontro de estudos anteriores (Wang et al., 2025; Dietz & Fasbender, 2022; Schaufeli & Taris, 2014; Bakker & Demerouti, 2007), os quais indicam que a amizade no ambiente de trabalho pode atuar tanto como um recurso quanto como uma demanda laboral, especialmente no âmbito da dedicação, a depender da qualidade e da natureza das interações estabelecidas entre os indivíduos.

4.3 Contribuições da amizade para o vigor dos trabalhadores pesquisados

Para a dimensão do vigor, foram analisadas as subcategorias resiliência, energia e vitalidade e força de vontade. Quanto à resiliência, os entrevistados afirmaram que o companheirismo e o apoio socioemocional, tanto profissionais quanto pessoais, são

Laços que Engajam: Contribuições das Relações de Amizade para o Engajamento no Trabalho

essenciais para seu desenvolvimento no trabalho, em convergência com 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 dos trabalhadores na cultura organizacional e contribui para a manutenção do vínculo empregatício, corroborando as proposições de Pettinger (2005). Além disso, tais relações parecem auxiliar na redução das incertezas associadas à dinâmica do trabalho terceirizado, aspecto igualmente destacado por Ozelame et al. (2025).

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 ânimo a mais.” Porém, os efeitos dependem do tom das interações, positivo ou negativo, conforme discutem Colbert et al. (2016) e Pillemer e Rothbard (2018). E3 alertou: “Você chega, todo animado, e vê uma pessoa desanimada, e isso contagia mais do que você estar animado”. Tais achados evidenciam a presença de contágio emocional por retroalimentação, de acordo com o conceito proposto por Hatfield, Cacioppo e Rapson (1993).

Em relação à força de vontade, os participantes destacaram novamente a importância do apoio em momentos difíceis e do companheirismo, 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 et al. (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

Articulação Teórico-empírica Sobre as Contribuições da Amizade para o Vigor

Dimensão	Subcategoria	Contribuições da amizade para vigor encontradas nesta pesquisa	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); Ozelame et al. (2025).
	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 et al. (2016); Pillemer e Rothbard (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 et al. (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 da amizade para a absorção dos trabalhadores pesquisados

Para a absorção, a presente análise desenvolveu 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 et al. (2016).

Laços que Engajam: Contribuições das Relações de Amizade para o Engajamento no Trabalho

Efeitos negativos da amizade no trabalho também foram mencionados. Quanto à concentração, foi ressaltado que amigos podem distrair. E4, por exemplo, afirmou: “dependendo do assunto que tiver, aí vai desconcentrar”. Além disso, “conversas paralelas” (E9) podem prejudicar outros, levando à necessidade de estabelecer limites, assim como afirma E8: “[...] eu sempre tento parar e dizer: ‘olha, vamos trabalhar para não atrapalhar a produtividade do fluxo lá’”. A presença desses efeitos negativos relacionados à desconcentração, distração (Pillemer & Rothbard, 2018) e à produtividade (Blau, 1964; Dietz & Fasbender, 2022) vão ao encontro de estudos mencionados no referencial teórico. Ainda assim, o apoio moral dos amigos pode ajudar a manter o foco, como apontado por E11: “[...] o apoio moral do outro é importante”, em convergência com inferências de Furman (2001).

Sobre a imersão, muitos relataram que amigos atrapalham, como E8: “quebra totalmente toda a linha de raciocínio”, em convergência com Pillemer e Rothbard (2018). Dessa constatação emerge a necessidade de definições de limites na convivência (Blau, 1964; Dietz & Fasbender, 2022), assim como mencionou E7: “Você [precisa] falar: ‘ó, agora eu preciso me concentrar’”. 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 et al. (2016). Com base na análise da absorção, tem-se a Tabela 7.

Tabela 7

Articulação Teórico-empírica Sobre as Contribuições da Amizade para a Absorção

Dimensão	Subcategoria	Contribuições da amizade para absorção encontradas nesta pesquisa	Articulação teórica
	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 et al. (2016).
Absorção	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 Rothbard (2018); Dietz e Fasbender (2022).
	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 et al. (2016); Pillemer e Rothbard (2018); Dietz e Fasbender (2022).

Fonte: Elaborada pelos autores.

Os resultados indicaram que a relação entre amizade e absorção foi percebida pelos trabalhadores predominantemente sob uma perspectiva negativa. Contudo, também emergiram elementos positivos associados a essa dimensão, sugerindo que seus efeitos variam em função da forma como as interações de amizade são estabelecidas e vivenciadas no ambiente de trabalho. Nesse sentido, tais relações podem assumir características de recursos ou demandas de trabalho, em consonância com o Modelo Demandas e Recursos do Trabalho proposto por Bakker e Demerouti (2007), a depender do contexto e da natureza das interações observadas.

4.5 Amizade no trabalho e suas interfaces com comunicação, apoio socioemocional, limites, contágio psicológico e emocional e relação hierárquica

Outras categorias relevantes emergiram dos dados analisados no que diz respeito às contribuições da amizade no trabalho para o engajamento: comunicação, apoio

Laços que Engajam: Contribuições das Relações de Amizade para o Engajamento no Trabalho

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”. Esse achado sugere que a comunicação constitui um elemento estruturante das relações de amizade, favorecendo a redução de barreiras interpessoais e o fortalecimento dos vínculos sociais estabelecidos no contexto organizacional, em consonância com as contribuições teóricas de Blau (1964), Furman (2001), Berman et al. (2002) e Argyle (2013).

Sobre apoio socioemocional, E11 relatou: “cheguei 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; Dietz & Fasbender, 2022): “[...] 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”.

Ainda sobre os limites, E8 fez destaques para algumas questões éticas e de profissionalismo, expondo que é necessário “saber separar”, pois houve uma situação na qual ele teve a necessidade de chamar a atenção de um colaborador que era seu amigo, o que chateou o advertido. Tais posicionamentos demonstram que, em alguns momentos, há uma expectativa de uma das partes para que o amigo seja conivente com comportamentos contrários às regras, deveres e responsabilidades inerentes ao trabalho e à organização. Tais achados reforçam inferências de estudos anteriores de que a amizade no trabalho também pode gerar efeitos negativos relacionados ao silenciamento de críticas (Wang et al., 2025), dualidade de papéis (Dietz & Fasbender, 2022) e sobrecarga emocional (Fasbender et al., 2023; Ozelame et al., 2025).

Outro aspecto identificado refere-se ao contágio psicológico e emocional decorrente das relações de amizade no ambiente de trabalho, caracterizado pela absorção e replicação de estados afetivos entre os indivíduos. Os relatos de E4 e E2 evidenciam que emoções positivas, como felicidade e entusiasmo, tendem a ser compartilhadas entre amigos, assim como emoções negativas, a exemplo da tristeza e da raiva.

Conforme relatou E2, “às vezes a pessoa está em uma vibe tão ruim que, mesmo tentando ajudar, a gente acaba sendo contaminado”. Tal percepção sugere que as relações de amizade favorecem a circulação de estados emocionais entre os trabalhadores, influenciando suas experiências e comportamentos no contexto organizacional.

Esse achado encontra respaldo no conceito de contágio emocional por retroalimentação proposto por Hatfield et al. (1993), segundo o qual alterações fisiológicas e psicológicas levam os indivíduos a experimentar emoções semelhantes às observadas em outras pessoas. De modo complementar, os relatos também remetem a processos empáticos que podem produzir consequências tanto positivas quanto negativas para os envolvidos (Colbert et al., 2016; Pillemer & Rothbard, 2018). No contexto investigado, a disseminação de emoções negativas mostrou-se particularmente relevante, uma vez que, conforme argumentam Fasbender et al. (2023), esse processo pode contribuir para o aumento da exaustão ocupacional, favorecendo a emergência de conflitos interpessoais e comportamentos de incivilidade entre colegas de trabalho.

Sobre as relações hierárquicas, verticais e horizontais, E8 também 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; Dietz & Fasbender, 2022).

Em complemento, E6 ainda relata sobre o uso instrumental da amizade relatando que alguns colaboradores se aproximavam dos seus superiores para “se proteger ou conseguir vantagem”, seja por conta do desejo de obter estabilidade no seu emprego perante a incerteza do trabalho terceirizado (Ozelame et al., 2025) ou até mesmo para “conseguir uma vaga melhor” por fazer parte do grupo de amigos de um determinado funcionário concursado com maior poder de decisão. Nesse ponto, E6 colocou que tais interações têm implicações emocionais e profissionais uma vez que também podem ocorrer exclusões de colaboradores que não fazem parte da “panela”, conforme também visto por Mandarini e Sticca (2019) e Fasbender et al. (2023).

Diante dos achados relacionados às amizades no ambiente de trabalho e suas interfaces com a comunicação, o apoio socioemocional, os limites interpessoais, o contágio psicológico e emocional e as relações hierárquicas, a Tabela 8 apresenta uma síntese dos principais elementos identificados na pesquisa.

Laços que Engajam: Contribuições das Relações de Amizade para o Engajamento no Trabalho

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 et al. (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); Mandarinini e Sticca (2019); Dietz e Fasbender (2022); Fasbender et al. (2023).
Contágio psicológico e emocional	O contágio emocional, resultado da empatia na díade, pode gerar motivação ou desmotivação no trabalho.	Berman et al. (2002); Argyle (2013); Colbert et al. (2016); Pillemer e Rothbard (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, além do potencial uso instrumental da amizade para superar incertezas próprias do trabalho ou obter vantagens.	Blau (1964); Fehr (1996); Mandarinini e Sticca (2019); Dietz e Fasbender (2022); Fasbender et al. (2023), Ozelame et al. (2025).

Fonte: Elaborada pelos autores.

A Tabela 8 apresenta uma síntese das informações coletadas sobre essas categorias. É possível observar que elas perpassam o fenômeno da amizade no ambiente de trabalho, potencializando efeitos que podem favorecer indivíduos, equipes e organização, como também podem estimular tensões inter-relacionais.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo analisou como a amizade no trabalho contribui para o engajamento de empregados terceirizados em uma central de fiscalização de um banco público brasileiro. Os resultados revelaram que a amizade no trabalho não ocorre como um fenômeno exclusivamente positivo ou negativo para o engajamento. Seus efeitos dependem da qualidade das interações estabelecidas, das expectativas construídas na relação e da capacidade dos trabalhadores de conciliar as demandas da amizade com as exigências do contexto organizacional. Tais achados reforçam a compreensão da amizade como um recurso social capaz de fortalecer o engajamento, mas que também pode se converter em uma demanda ocupacional quando produz tensões emocionais, conflitos de papéis ou dificuldades relacionadas ao estabelecimento de limites interpessoais.

Considerando as três dimensões do engajamento analisadas, observou-se que a amizade apresentou maior potencial de contribuição para a dedicação e o vigor, principalmente por meio do apoio socioemocional, do reconhecimento interpessoal, da ressignificação do valor das atividades realizadas, do companheirismo e do fortalecimento do entusiasmo para o trabalho. Contudo, seus efeitos sobre a absorção revelaram-se mais ambíguos, uma vez que as mesmas interações capazes de gerar bem-estar, recuperação psicológica e renovação da disposição para o trabalho também podem favorecer distrações, interrupções e dificuldades de concentração. Esse resultado sugere que os benefícios da amizade não se distribuem de maneira homogênea entre as dimensões do engajamento, revelando nuances importantes para a compreensão do fenômeno.

Foram identificados elementos que perpassam a relação entre amizade e engajamento, especialmente a comunicação, o apoio socioemocional, o estabelecimento de limites, as relações hierárquicas e os processos de contágio emocional. Mais do que características periféricas, esses elementos mostraram-se mecanismos por meio dos quais a amizade produz seus efeitos sobre a experiência no trabalho. Assim, os resultados sugerem que não é a simples existência de vínculos de amizade que favorece o engajamento, mas a forma como esses vínculos são construídos, mantidos e gerenciados no cotidiano organizacional.

Efeitos positivos da amizade predominaram nesta pesquisa. Mas também foram identificadas consequências potencialmente prejudiciais das amizades no trabalho. Aspectos como dualidade de papéis, sobrecarga emocional, contágio de emoções

negativas, dificuldades em separar interesses pessoais e profissionais e uso instrumental das relações evidenciam que a amizade pode gerar impactos para indivíduos, equipes e organizações. Os resultados reforçam a compreensão da amizade como um fenômeno complexo e ambivalente, cujos benefícios dependem do estabelecimento de limites claros e do respeito às responsabilidades profissionais e organizacionais.

Este estudo contribui ao seu campo de pesquisa ao evidenciar que a amizade no trabalho constitui um fenômeno relacional complexo, cujos efeitos sobre o engajamento podem ser simultaneamente positivos e negativos. Contribui também ao ampliar a compreensão do tema no contexto de trabalhadores terceirizados, sugerindo que características do vínculo empregatício influenciam as relações interpessoais. As contribuições empíricas desta pesquisa indicam que ambientes que favorecem interações saudáveis podem fortalecer o engajamento, o bem-estar e a cooperação, desde que sejam preservados limites éticos e profissionais na convivência entre os trabalhadores.

Como limitações da pesquisa, destaca-se o número de participantes entrevistados e a realização do estudo em apenas um contexto organizacional específico, fatores que restringem a generalização dos resultados. Adicionalmente, a utilização exclusiva de relatos dos participantes pode estar sujeita a vieses de memória, interpretação e desejabilidade social. Como sugestões para pesquisas futuras, recomenda-se investigações sobre os mecanismos de contágio emocional e psicológico nas organizações, especialmente no que se refere aos seus efeitos negativos sobre o bem-estar e o desempenho profissional.

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*. Advance online publication. <https://doi.org/10.1108/JIABR-10-2023-0364>
- 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, Article 1567207. <https://doi.org/10.3389/fsoc.2025.1567207>

- 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. <https://doi.org/10.5296/ijhrs.v9i4.15618>
- Auhagen, A. E., & Von Salisch, M. (Eds.). (1996). *The diversity of human relationships*. Cambridge University Press.
- 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. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2010.546711>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309–328. <https://doi.org/10.1108/02683940710733115>
- Balaban, Ö., & Özsoy, E. (2016). Effects of workplace friendship on individual outcomes. *Bartın University Journal of Faculty of Economics & Administrative Sciences*, 7(13).
- Berman, E. M., West, J. P., & Richter Júnior, M. N. (2002). Workplace relations: Friendship patterns and consequences (according to managers). *Public Administration Review*, 62(2), 217–230. <https://doi.org/10.1111/0033-3352.00172>
- Blau, P. (1964). *Exchange and power in social life*. 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. <https://doi.org/10.5902/1983465932397>
- 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. <https://doi.org/10.3233/WOR-230482>

- Choi, Y., & Ko, S. H. (2020). Roses with or without thorns? A theoretical model of workplace friendship. *Cogent Psychology*, 7(1), Article 1761041. <https://doi.org/10.1080/23311908.2020.1761041>
- 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. <https://doi.org/10.5465/amj.2014.0506>
- Dietz, L., & Fasbender, U. (2022). Age-diverse workplace friendship: A systematic literature review and recommendations for future research. *Work, Aging and Retirement*, 8(2), 163–197. <https://doi.org/10.1093/workar/waab028>
- Fasbender, U., Burmeister, A., & Wang, M. (2023). Managing the risks and side effects of workplace friendships: The moderating role of workplace friendship self-efficacy. *Journal of Vocational Behavior*, 143, Article 103875. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2023.103875>
- Fehr, B. (1996). *Friendship processes* (Vol. 12). Sage.
- Furman, W. (2001). Working models of friendships. *Journal of Social and Personal Relationships*, 18(5), 583–602. <https://doi.org/10.1177/0265407501185002>
- 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. <https://doi.org/10.18046/j.estger.2023.168.5951>
- 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. <https://doi.org/10.1080/13678868.2023.2268488>
- Hatfield, E., Cacioppo, J. T., & Rapson, R. L. (1993). Emotional contagion. *Current Directions in Psychological Science*, 2(3), 96–100. <https://doi.org/10.1111/1467-8721.ep10770953>
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692–724. <https://doi.org/10.5465/256287>
- 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), Article 4530. <https://doi.org/10.3390/su15054530>
- 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. <https://doi.org/10.1590/1413-2311.410.136096>
- Mandarini, M. B., & Sticca, M. G. (2019). Fatores de risco psicossocial relacionados ao estresse em trabalhadores terceirizados: Uma revisão. *Psicologia em Pesquisa*, 13(1), 12–21. <https://doi.org/10.34019/1982-1247.2019.v13.23723>
- 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, Article e38511. <https://doi.org/10.1590/0102.3772e38511.pt>
- Maslach, C., Jackson, S. E., & Leiter, M. P. (1997). *Maslach Burnout Inventory*. Scarecrow Education.
- Min, Y. A., Hao, M., Yang, X., Ling, D. Y., & Yuan, J. S. (2024). How employee corporate social responsibility participation promotes pro-environmental behavior. *Frontiers in Earth Science*, 12, Article 1393386. <https://doi.org/10.3389/feart.2024.1393386>
- 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. <https://doi.org/10.7819/rbg.n.v25i4.4242>
- 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. <https://doi.org/10.1177/00131640021970655>
- 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. [https://doi.org/10.14210/alcance.v28n1\(jan/abr\).p67-81](https://doi.org/10.14210/alcance.v28n1(jan/abr).p67-81)

Laços que Engajam: Contribuições das Relações de Amizade para o Engajamento no Trabalho

- Ozelame, A. C. L., Santos, L. F. L., Ruffatto, J., Dal Moro, L., & Costa, C. (2025). Terceirização e bem-estar no trabalho: Um estudo sobre insegurança laboral, identificação organizacional, engajamento e exaustão. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 25, Article e25945. <https://doi.org/10.5935/rpot/2025.25945>
- Pettinger, L. (2005). Friends, relations and colleagues: The blurred boundaries of the workplace. *The Sociological Review*, 53(2_suppl), 37–55. <https://doi.org/10.1111/j.1467-954X.2005.00571.x>
- Pillemer, J., & Rothbard, N. P. (2018). Friends without benefits: Understanding the dark sides of workplace friendship. *Academy of Management Review*, 43(4), 635–660. <https://doi.org/10.5465/amr.2016.0309>
- 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), Article 71. <https://doi.org/10.1186/s12913-025-12242-6>
- 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. <https://doi.org/10.17652/rpot/2019.4.17418>
- 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, Article 115012. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2024.115012>
- 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. <https://doi.org/10.1080/09585190701763982>
- 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. <https://doi.org/10.1590/1413-812320212612.14782021>

- 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. <https://doi.org/10.7769/gesec.v10i1.874>
- 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*, 25(3), 293–315. <https://doi.org/10.1002/job.248>
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3(1), 71–92. <https://doi.org/10.1023/A:1015630930326>
- Schaufeli, W. B., & Salanova, M. (2011). Work engagement: On how to better catch a slippery concept. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 20(1), 39–46. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2010.515981>
- Schaufeli, W. B., & Taris, T. W. (2014). A critical review of the job demands-resources model: Implications for improving work and health. In G. F. Bauer & O. Hämmig (Eds.), *Bridging occupational, organizational and public health: A transdisciplinary approach* (pp. 43–68). Springer. https://doi.org/10.1007/978-94-007-5640-3_4
- Schultz, Á. L. V., Dotta, R. M., Stock, B. S., & Dias, M. T. G. (2022). A precarização do trabalho no contexto da atenção primária à saúde no sistema prisional. *Ciência & Saúde Coletiva*, 27(12), 4407–4414. <https://doi.org/10.1590/1413-812320222712.11402022>
- 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. <https://doi.org/10.1177/0265407504042835>
- 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, Article e92710. <https://doi.org/10.19094/contextus.2024.92710>
- 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(1), 532–541.

Laços que Engajam: Contribuições das Relações de Amizade para o Engajamento no Trabalho

- Wang, S., Liu, Y., Lou, Z., & Chen, Y. (2025). The double-edged sword of workplace friendship: Exploring when and how workplace friendship promotes versus inhibits voice behavior. *The Journal of General Psychology*, 152(1), 1–35. <https://doi.org/10.1080/00221309.2024.2334723>
- 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. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2020.12.009>