



Engajamento em tempos de pandemia e *home office*: um estudo de caso para uma multinacional

Engagement in times of pandemic and home office: a case study for a multinational

Samia Mercado Avarenga¹, Patricia Frossard Piteri², Ana Carolina Constante Costa³

¹ Graduada na Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG), Brasil;

² Graduada em Direito pela Universidade Paulista, Brasil;

³Graduanda em Administração na Universidade Federal de Santa Maria, Brasil

*Autor correspondente: Samia Avarenga. E-mail: samia_avarenga@hotmail.com

RESUMO: A pandemia da SARS-COV-2, balançou as estruturas do mundo e das empresas. Ações de engajamento no trabalho não puderam mais ser realizadas presencialmente. Dessa forma, este trabalho avalia a manutenção do engajamento utilizando como base o estudo de caso de uma empresa do ramo de saúde baseada no Brasil, subsidiária de uma multinacional Holandesa, buscando entender se é possível manter o engajamento dos colaboradores, mesmo num formato de trabalho à distância. Adota-se uma pesquisa exploratória e descritiva em que são analisados dados de entrevista direcionada aos colaboradores semestralmente entre dezembro de 2019 a junho de 2021. Como resultados alcançados, verificou-se a manutenção de alto nível de engajamento dos colaboradores, principalmente após os mesmos visualizarem a importância das suas atividades durante o período pandêmico. Além do mais, a comitê de crise desenvolveu métodos que proporcionassem momentos de interação entre os colaboradores, como conversas e trocas de experiências que detectaram problemáticas, como alimentação e sono irregular, falta de exercício físico, dificuldade de organizar a agenda com o trabalho e atividades domésticas. A organização desenvolveu uma agenda, com temas propostos pelos colaboradores, como saúde e bem-estar, onde profissionais e até mesmo colaboradores com experiência na área interagissem entre a equipe, proporcionando momentos de descontração e relaxamento.

Palavras-chave: Engajamento; SARS-COV-2; Home-office.

ABSTRACT: The SARS-COV-2 pandemic shook the structures of the world and companies. Engagement actions at work could no longer be carried out in person. Thus, this work evaluates the maintenance of engagement using as a basis the case study of a company in the health sector based in Brazil, a subsidiary of a Dutch multinational, seeking to understand if it is possible to maintain employee engagement, even in a work format from a distance. An exploratory and descriptive research is adopted, in which data from interviews directed to employees are analyzed every six months between December 2019 and June 2021. As results achieved, the maintenance of a high level of employee engagement was verified, especially after they viewed the importance of its activities during the pandemic period. In addition, the crisis committee developed methods that provided moments of interaction between employees, such as conversations and exchanges of experiences that detected problems, such as irregular eating and sleeping, lack of physical exercise, difficulty in organizing the agenda with work and activities domestic. The organization developed an agenda, with topics proposed by employees, such as health and well-being, where professionals and even employees with experience in the area could interact with the team, providing moments of relaxation.

Keywords: Engagement; SARS-COV-2; Home-office.

Recebido em: 12/09/2023

Aceito em: 18/10/2023

INTRODUÇÃO

Engajamento é um termo emergente dentro das pesquisas de clima organizacional em que organizações de diversos tamanhos e segmentos, buscam mensurar e atuar ativamente para manter elevados índices de satisfação de seus colaboradores uma vez que funcionários engajados estão envolvidos fisicamente, cognitivamente e emocionalmente em suas funções de trabalho (DA COSTA *et al.*, 2022). Equipes engajadas contribuem com maior eficiência para o atingimento de objetivos organizacionais (ROCHA; NEGRES, 2021).

Segundo Da Conceicao e Calapez (2022), ainda não existe um consenso na literatura a respeito do termo engajamento. Para Da Costa *et al.* (2022), engajamento é o cenário ideal, que favorece o desempenho individual de colaboradores e conseqüentemente, da organização. De acordo com os autores, o termo se refere a níveis elevados de energia, que favorecem o desenvolvimento das atividades até mesmo em situações desfavoráveis.

Estudos desenvolvidos encontraram relações positivas entre benefícios e engajamento laboral (FARIA e SEPULCRI, 2022). Em congruência com Ampofo (2020) satisfação no trabalho, comprometimento no trabalho e engajamento está diretamente relacionado com influências no ambiente de labor. Além disso, atingir objetivos e implementar novos projetos, pode estar relacionado ao engajamento dos funcionários (DE OLIVEIRA JUNIOR, 2022)

Aspectos da saúde como bem-estar físico, psicológico e social influenciam no engajamento individual e coletivo. Apesar de não representarem variáveis isoladas, influenciam mutuamente no assunto abordado (FRARE; BEUREN, 2021). Segundo Faria e Sepulcri (2022) bem-estar no trabalho em decorrência de benefícios psicológicos, diminui o número de rotatividade dentro das organizações. Sendo também, relevante mencionar o papel que atributos como: remuneração e liderança adequada, ambiente de trabalho favorável, e gratificações, possuem na construção da motivação do indivíduo (ROCHA; NEGRES, 2021) assim como atividades físicas e relaxantes que proporcionem bem-estar (DA SILVA; DE SOUZA, 2023).

Guimarães *et al.* (2020) menciona que o engajamento também está ligado a um aspecto físico entre trabalhadores e o ambiente de trabalho. Assim, preocupações com instalações físicas se tornam relevantes para promoção de valor entre as pessoas. Promover o engajamento organizacional propicia melhora da satisfação dos clientes, redução do absenteísmo e do *turnover* (DIAS; DA SILVA, 2019; OLIVEIRA; ROCHA, 2017).

No que concerne às dimensões positivas da saúde que correspondem ao bem-estar psicológico, como satisfação e engajamento no trabalho têm sido escolhidos para mapear o quanto o ambiente organizacional propicia, ou não, uma vida saudável aos trabalhadores (JUNGES *et al.*, 2021; SOUSA *et al.*, 2021). Diante da importância dos já reconhecidos benefícios, muitas empresas investem em ações para que o engajamento seja elevado, e este é constantemente medido para que tais ações sejam tomadas de forma direcionada e imediata sempre que os níveis de engajamento começam a cair.

Diante do cenário imposto pela SARS-COV-2 e fechamento dos escritórios, os comitês de crises organizacionais passaram a buscar formas para manter a continuidade dos negócios, obedecendo à regra sanitária de isolamento social. Segundo De Alencar *et al.* (2023), as instituições e servidores, tiveram que se adequar às novas exigências para desenvolver as atividades trabalhistas. Nesse sentido, as normas trabalhistas também precisaram ser flexibilizadas, passando as mesmas a serem desenvolvidas em *home office* (DOS SANTOS; PADILHA, 2021).

O primeiro problema enfrentado foi adequar-se e adaptar-se ao trabalho à distância. Nesse contexto, o conceito de *home office* se popularizou em todos os países, incluindo, por consequência, o Brasil (SOUZA, 2020; ZONTA D'ÁVILA, 2021). Nesse novo cenário, os colaboradores se afastaram de seu ambiente profissional rotineiro e começaram a dividir o ambiente doméstico com atividades trabalhistas (COUTINHO *et al.*, 2021). A emergência dessa modalidade de trabalho, diante da crise sanitária que atingiu milhões de trabalhadores no país e no mundo, acelerou o formato de trabalho à distância, que antes vinha despontando apenas como uma tendência (BRIDI *et al.*, 2020).

Segundo Dos Santos e Padilha (2021) esse novo modelo de trabalho, cria uma nova organização, onde o colaborador é obrigado a dividir seu ambiente residencial, sua estrutura física, suas atividades pessoais com o ambiente do trabalho. Tal mudança laboral corrompe todas as estruturas até então criadas, principalmente relacionado ao desempenho do colaborador e carga horária cumprida pelo mesmo, tendo em vista que se passa a haver um descontrole entre vida privada e ambiente laboral. Redes sociais pessoais, como *WhatsApp* e *Instagram*, também passaram a ser meios de comunicação organizacional, gerando uma hiperconexão (DOS SANTOS; PADILHA, 2021) e consequentemente uma falsa sensação de constante disponibilidade ao trabalho.

No primeiro momento, o desafio encontrado pela organização estudada, era o mais básico, como o de disponibilizar computadores, acesso à internet e o mínimo de estrutura requerida para se trabalhar em casa. Para Araripe et al. (2020), é importante que as atividades de trabalho estejam de acordo com as condições pessoais de cada indivíduo, levando em consideração a disponibilidade de espaço, recursos de tecnologia e demandas domésticas. Porém somente tais ações não são suficientes, é necessário enxergar o indivíduo além de uma estrutura física.

Nesse sentido, após dar o suporte e acomodar todos os colaboradores com a estrutura técnica necessária, passou-se a observar outras questões já levantadas pela literatura como fatores motivacionais (DE CASTRO, 2023) e hiperconexão (DOS SANTOS; PADILHA, 2021) chegando-se ao questionamento: como manter o engajamento dos colaboradores em níveis semelhantes as atividades desenvolvidas presencialmente? Para responder a essa questão, o presente estudo trará o resultado das práticas de engajamento realizadas na filial brasileira, de uma multinacional holandesa, atuante na área de indústria e tecnologia para saúde.

Em vista disso, serão analisadas as pesquisas de engajamento aplicadas trimestralmente aos colaboradores da referida empresa, desde dezembro de 2019 até junho de 2021. Adicionalmente aos resultados da pesquisa, serão apresentados, neste trabalho, as ações realizadas pela empresa ao longo do mesmo período com o intuito de manter o engajamento dos seus empregados. Logo, o objetivo deste trabalho é demonstrar se é possível manter o engajamento de colaboradores trabalhando à distância, bem como exemplificar as práticas realizadas pela empresa, durante a pandemia.

2 MÉTODO

A empresa estudada atua na fabricação de monitores e respiradores hospitalares, com sede na cidade de Barueri, bairro de Alphaville e possui em média 500 empregados. Subsidiária brasileira de uma multinacional holandesa, é uma empresa de tecnologia diversificada, que ao longo de seus mais de 130 anos de existência, vem inovando, concentrando seus objetivos de negócio na área da saúde.

Para responder ao problema de pesquisa proposto, o presente estudo lança mão de uma pesquisa com abordagem qualitativa, onde os participantes responderam à pesquisa, de acordo com sua disponibilidade e interesse. Quanto aos objetivos, adotou-se uma pesquisa exploratória em que são revisitados estudos acadêmicos, entrevistas com líderes de empresas, além de reportagens com especialistas em gestão e em recursos humanos. Na sequência, utiliza-se uma pesquisa descritiva e, para tanto, adota-se o estudo de campo como procedimento técnico.

Nessa etapa recorre-se à aplicação de questionário aos colaboradores da empresa analisada. O questionário foi aplicado semestralmente de 2019 a 2021, nos meses de dezembro e junho, contando com 259, 386, 326 e 369 respondentes, respectivamente. O instrumento de pesquisa é elaborado pelo departamento global de recursos humanos na multinacional analisada, e conta com três perguntas, sendo elas “Tenho orgulho de trabalhar na empresa”; “Sinto-me energizado pelo meu trabalho” e “Estou confiante no futuro de sucesso da empresa”. Ambas medem o engajamento dos colaboradores, cujas respostas estão dispostas em uma escala Likert de cinco pontos,

onde as variáveis representam consecutivamente: 1- discordo totalmente; 2- discordo; 3- não concordo nem discordo; 4- concordo e 5 concordo plenamente.

O resultado obtido das três questões gera a média do nível de engajamento dos colaboradores, que pode variar de 0% a 100%. Por fim, será desenvolvido um estudo de caso, que tomará por base o levantamento e o relato das dinâmicas e das campanhas internas realizadas pela empresa com intuito de manter o nível de engajamento dos colaboradores elevado durante a pandemia e o *home office* mandatório.

3 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Antes de qualquer investimento, é preciso entender quais são as ações necessárias para manter o engajamento e a fidelização dos colaboradores à empresa. Cada empresa e população de colaboradores terão suas necessidades e especificidades, já que são distintas em tamanho, produto, tempo de mercado, valores, propósito etc. Nesse sentido, na primeira etapa da análise foi possível verificar que quase metade dos colaboradores estão entre 30 e 40 anos, seguida pela faixa etária de 40 a 50 anos. A primeira observação a ser analisada é sobre o número de respondentes, cuja participação foi voluntária. Os períodos de aplicação da pesquisa, que ocorreram durante a pandemia, contaram com um nível elevado de respondentes, sendo os mesmos, acima do número de participantes pré-pandemia, como segue na Figura 1.

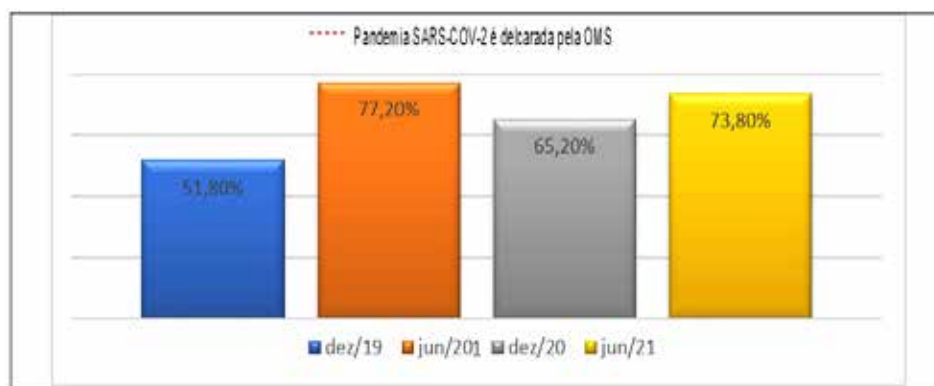


Figura 1. Percentual de respondentes para 500 colaboradores
 Fonte: Resultados originais da pesquisa.

A Figura 1 demonstra que o número de colaboradores que tiveram interesse em responder à pesquisa aumentou significativamente durante a pandemia. Conjecturas podem ser elaboradas para explicar o aumento de respondentes, como o fato de que muitas pessoas que realizavam suas atividades fora de seus domicílios, passaram a fazer tudo a partir de um computador, por conseguinte o acesso a pesquisa tornou-se mais acessível, como questões já levantadas por Dos Santos e Padilha (2021).

Além do aumento do número de respondentes, observou-se também que os níveis de engajamento foram mantidos elevados. Os gráficos da figura abaixo referem-se às três perguntas que avaliam a dimensão do fator “engajamento” para os quatro períodos analisados.

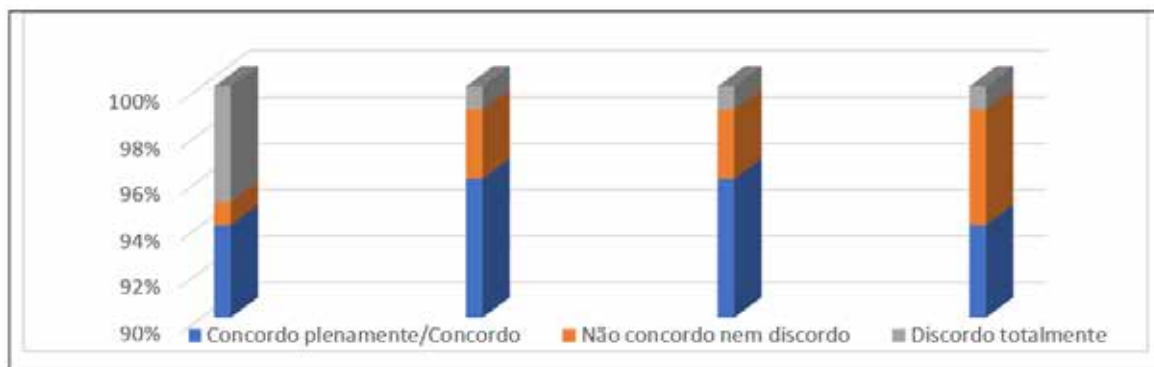


Figura 2. Tenho orgulho de trabalhar na empresa

Fonte: Resultados originais da pesquisa.

Observa-se, a partir da Figura 2, que o fator “orgulho de pertencer” cresceu substancialmente logo na primeira pesquisa aplicada após deflagrada a pandemia, uma vez que o item “discordo totalmente” reduziu consideravelmente. Especula-se que isso tenha relação direta com a atuação da empresa na pandemia. Para De Castro (2023), fatores motivacionais influenciam diretamente na qualidade de vida dos colaboradores e possuir orgulho em fazer parte da organização é extremamente relevante para a manutenção da motivação laboral.

Já entre junho e dezembro de 2020, os índices mantiveram-se bastante próximos, enquanto que em junho de 2021, com a situação de necessidade mundial por respiradores e monitores bastante controlada, o item “Não concordo nem discordo” passa a crescer em relação aos dois semestres anteriores.

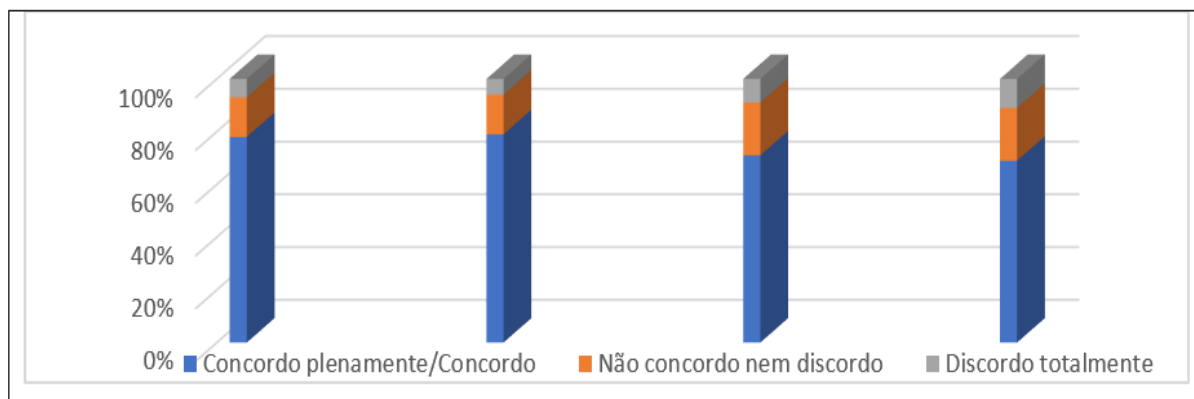


Figura 3. Sinto-me energizado pelo meu trabalho

Fonte: Resultados originais da pesquisa.

Analisando a Figura 3, percebe-se que o propósito trazido pela empresa, que é o de “melhorar a vida das pessoas” foi identificado pelos colaboradores. Todos viram na prática como a empresa pôde atender a população mundial e como o trabalho de cada colaborador contribui para esse propósito. Nesse caso, a variação não se mostrou relevante dentro do período pesquisado, confirmando que a pandemia não reduziu a energia dos colaboradores. Tais resultados foram semelhantes aos achados de De Castro (2023), onde os colaboradores apontaram a importância de se contribuir com a sociedade em suas atividades desenvolvidas pelo ambiente de labor.

Quando perguntado se os colaboradores estão confiantes no futuro de sucesso da empresa, observou-se que a variação não foi muito significativa, havendo um pequeno aumento do positivismo logo na primeira pesquisa após início da pandemia. Com isso, a Figura 4 segue a tendência da figura anterior, e logo o patamar retoma o padrão pré-pandemia.

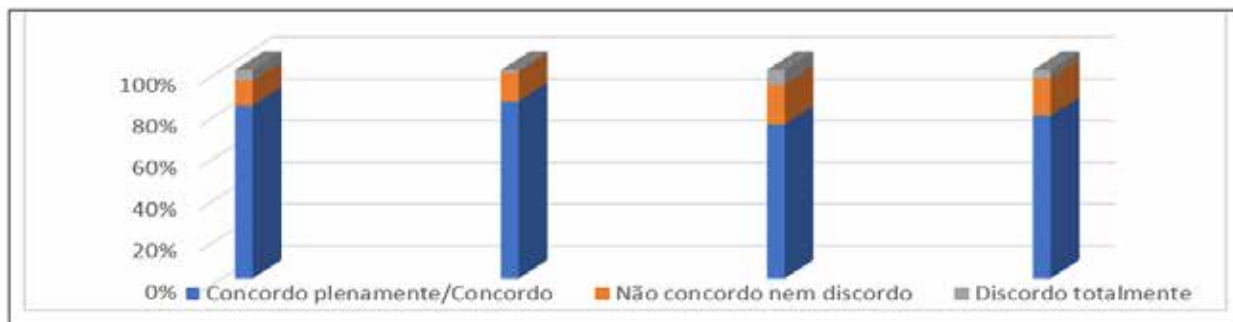


Figura 4. Estou confiante no futuro de sucesso da empresa

Fonte: Resultados originais da pesquisa.

É importante destacar, que a Figura 4 também apresentou similaridade com os resultados das Figuras 1, 2 e 3, onde todos os questionários, independentemente do período, superaram 70% de respostas positivas (consolidadas nas respostas “concordo plenamente/concordo”). Não houve, em nenhuma pesquisa realizada no período, queda ou alteração relevante no nível de engajamento dos colaboradores, que se manteve sempre alto. Na sequência, a Figura 5 ilustra o resultado compilado das três perguntas anteriores, revelando o nível de engajamento dos respondentes no período analisado.

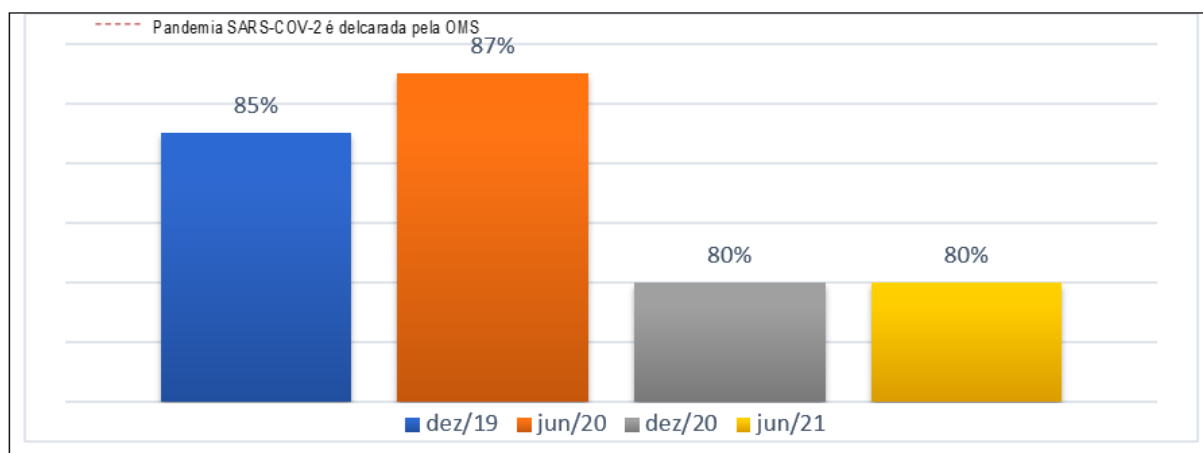


Figura 5. Resultado consolidado da pesquisa de engajamento

Fonte: Resultados originais da pesquisa.

De forma geral, consolidando-se os resultados das três perguntas, percebe-se que, mesmo durante a pandemia, e em meio a toda crise e incertezas instaurado no período pandêmico, os colaboradores se mantiveram positivos e engajados com seu trabalho na empresa. Resultado semelhante foi encontrado por Junges *et al.* (2021).

No caso dessa empresa, o Comitê de Crise foi imediatamente ativado, para tratar da crise que se instalava no mundo e, por consequência, afetava a empresa. A existência de comitês de crise é uma prática já bastante difundida em empresas estruturadas e resulta de experiências prévias de crises ocorridas no mundo, em que a falta de organização das empresas trouxe a estes prejuízos relevantes (CORREA, 2008; PEREIRA, 2016).

O Comitê de Crise da empresa é formado pela sua liderança sênior, pois, segundo as melhores práticas, os integrantes desse tipo de comitê precisam ter autoridade para tomada de decisão rápida. Assim, compõem o comitê: o CEO, o Diretor de Recursos Humanos, Comunicações, Risco, Saúde e Segurança e Jurídico. O Comitê passou a reunir-se três vezes por semana, em reuniões virtuais de 30 minutos cada, para gerenciar tudo o que circundava o tema da pandemia, como instalações do *home office*, acompanhamento de vacinação, continuidade do negócio e, claro, apoio e controle da saúde física e mental dos colaboradores.

Nesse sentido, foram elaboradas estratégias para manter a empresa e seus colaboradores conectados através de uma rede de internet. A partir do momento em que a empresa possibilitou o acesso exatamente como antes, iniciou-se o pensamento de como manter o engajamento no contexto de trabalho virtual. Diante disso, foram imediatamente instituídos pela liderança sênior da empresa momentos e ações de descontração e relaxamento no intuito de manter os colaboradores motivados, energizados e engajados. Como exemplo, o convite proposto pela CEO da empresa na América Latina a todos os colaboradores da região para participarem de uma aula ao vivo de ioga virtual. Corroborando com as propostas nos estudos de Da Silva e De Souza (2023).

De modo geral, as iniciativas começaram a partir de ideias geradas dentro do próprio Comitê de Crise, mas logo os integrantes do Comitê sentiram a necessidade de ouvir os funcionários. Assim, a empresa decidiu conectar-se, através da área de Recursos Humanos e Comunicação, com alguns pequenos grupos de colaboradores para ouvir deles o que os ajudaria a enfrentar melhor a fase de restrições impostas pela pandemia, pois de acordo com Coutinho *et al.* (2021), uma das alternativas para se amenizar a ansiedade causada na pandemia, é conversar a respeito das problemáticas com pessoas de confiança. Ao escutar os colaboradores, novas ideias e necessidades foram apresentadas, como: dificuldade de sono, alimentação irregular, falta de exercício físico, dificuldade de organizar a agenda com base na nova rotina, lidar com filhos em aulas *online* etc. Nos achados de Coutinho *et al.* (2021), a falta de concentração foi um dos pontos levantados devido às atividades desenvolvidas em casa. Tais problemas advêm de temáticas mencionadas pelos colaboradores.

A partir disso, a área de Recursos Humanos, juntamente com a área de comunicação, decidiu organizar todas as sugestões trazidas dentro de cinco (5) pilares, que seriam trabalhados de forma randômica ao longo da fase de isolamento e *home office* conforme imagem que segue:

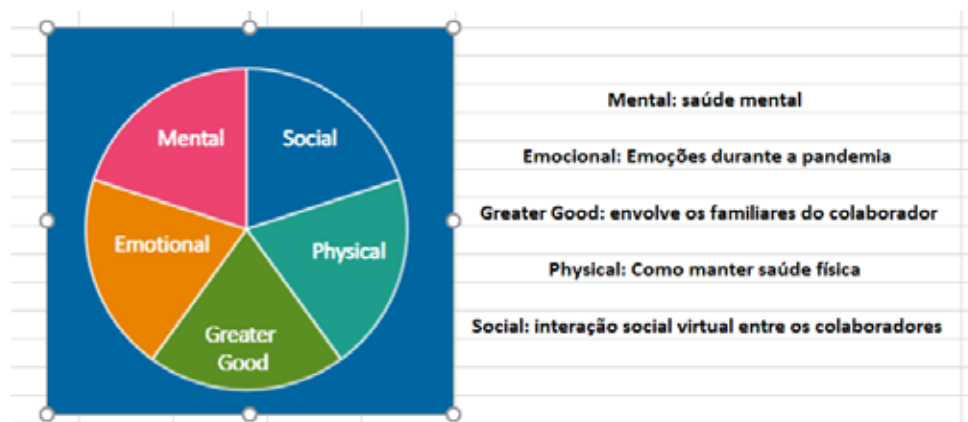


Figura 6. Pilares para atuação da empresa durante a pandemia e *home office*

Fonte: Elaborado pelo RH e Comunicação da Empresa.

Ocorrem reuniões virtuais a cada 15 dias, nas quais o foco são os colaboradores. Essas reuniões focam-se principalmente no bem-estar dos colaboradores sendo nomeadas de *#WeCareCalls – Health & Wellbeing + Covid update*. Um rápido *update* é dado sobre a covid-19, como a situação dos escritórios (se abertos ou fechados), evolução da vacinação e planos de como seria a rotina pós-covid-19. Dessa forma, as reuniões aconteceram durante 2020 e permanecem até os dias atuais, com temas variados, dentro de cada um dos pilares, de forma rotativa,

A maior parte dessas reuniões foi liderada pelos próprios colaboradores, que procuravam os organizadores para oferecer sua expertise em determinado tema, por exemplo: lidar com equilíbrio entre trabalho e vida pessoal, ter uma alimentação saudável etc. Os colaboradores trocavam experiências entre eles no canal aberto pela empresa, pois se sentiam preparados para ajudar um ao outro, uma vez que entendiam estar realizando uma prática que, de alguma forma, os ajudava a passar pela pandemia. Um exemplo foi a reunião virtual em que uma das colaboradoras

apresentou sua forma de lidar com crianças em casa, trazendo exemplos de atividades e da rotina que a ajudava no *home office*, o que também poderia ser útil a outras mães na mesma situação. Tal ação vai de encontro com a proposta levantada por Coutinho *et al.* (2021). A Figura 7 ilustra uma passagem dessa reunião:



Figura 7. Sugestões para crianças de 2 a 4, e 5 a 11 anos

Fonte: Extraído da apresentação feita de funcionária durante a #WeCareCalls.

A figura 7 ilustra parte de uma apresentação elaborada por uma colaboradora da empresa dentro do pilar *Greater Good* (relativo às famílias dos colaboradores). Para tornar as reuniões mais informativas, também foram trazidos profissionais externos, como médicos, psicólogos e nutricionistas. Tais profissionais trabalharam com os colaboradores temas mais complexos como: ganho de peso e alcoolismo na pandemia.

Uma das #WeCareCalls foi ministrada por um nutricionista, contemplando o tema *Physical* (relativo ao bem-estar corporal). Já dentro do pilar que trata da saúde mental (*Mental*), além de aulas de ioga ao vivo, também foram realizadas dinâmicas para ensinar práticas de meditação. As práticas de meditação foram ministradas por professor especialista, assim como as demais aulas de atividades físicas que foram ofertadas durante o programa. Entre elas, destacam-se as aulas de *kickboxing*.

Mais importante que todo o conteúdo colocado pelos profissionais e colegas de trabalho, foi a abertura do canal de comunicação frequente com os colaboradores. Todas as reuniões virtuais tinham um momento de perguntas e respostas e isso demonstrou aos funcionários que estavam sendo escutados e acolhidos num momento tão inusitado e difícil, o que certamente corroborou ao alto nível de engajamento durante os períodos analisados.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O primeiro ponto a ser considerado é que o número de respondentes cresceu significativamente durante a pandemia, visto que a última pesquisa respondida antes da pandemia contou com 259 respondentes, enquanto todas as três pesquisas aplicadas durante o período pandêmico tiveram acima de 320 respostas, com destaque para a primeira, que contou com 386 respondentes.

De forma geral, a declaração da pandemia, trouxe uma incerteza até então não experimentada pelos colaboradores. Por conta disso, as pessoas apegam-se ainda mais ao seu emprego e ao seu empregador, de forma que houve maior interesse em demonstrar à empresa que estavam presentes e ativas, mesmo que num formato diferente de trabalho. Também é de se considerar que boa parte desses colaboradores executavam suas atividades nas ruas,

principalmente a força de vendas e engenheiros de campo, que dão manutenção em produtos. Todos eles tinham menos tempo de acesso aos computadores, o que mudou drasticamente em 2020.

Durante todo o período analisado, um alto patamar de engajamento cuja soma total poderia variar de 0 a 100%, foi mantido acima de 80%, com um importante destaque ao primeiro questionário aplicado após declarada a pandemia, quando o nível de engajamento chegou ao patamar mais alto, de 87%. Assim, o resultado foi: 85% no pré-pandemia (dezembro de 2019), 87% na primeira pesquisa pós-pandemia (junho de 2020) e 80% nas duas últimas, aplicadas respectivamente em dezembro de 2020 e junho de 2021. É de se ressaltar, que tanto o número de respondentes quanto o grau de engajamento medido foram significativamente maiores na primeira pesquisa aplicada.

Vale destacar o fato de que a empresa discutida atua no setor de saúde e teve contribuição direta no combate aos problemas trazidos pela pandemia, como no provimento de equipamentos de respiração e de monitoração para unidades de terapia intensiva. Isso proporcionou que os colaboradores conseguissem dar tangibilidade à missão da empresa, que é a de “melhorar a vida das pessoas”. Notou-se um verdadeiro orgulho de estar ligado a uma empresa que poderia contribuir para salvar a vida das pessoas que estavam com a saúde prejudicada pela SARS-COV-2.

Houve a preocupação com saúde mental e física, bem como com a interação com filhos e família, aulas de ioga, *kickboxing*, meditação, alimentação, dicas de atividades para crianças etc. Tudo isso contou com bastante participação dos colaboradores, que muitas vezes eram quem apresentava as reuniões para os demais colegas. Todas essas iniciativas foram capazes de manter o engajamento em nível elevado ao menos até a medição da última pesquisa desenvolvida neste trabalho, que foi em junho de 2021.

Este trabalho se limitou a analisar as práticas e os resultados de uma única empresa. Possivelmente o comportamento das pessoas, de acordo com suas origens, culturas e práticas, poderia interferir no resultado ou mesmo nas ações que deveriam ser implementadas para o engajamento. Além disso, as empresas são distintas em objetivos e missão. A empresa discutida neste trabalho, atua no setor de saúde, e participou ativamente da pandemia através do fornecimento de equipamentos. Não se sabe, contudo, se esse mesmo engajamento seria possível numa empresa de entretenimento, de viagens ou de serviços, por exemplo.

Uma outra temática que poderia ser aberta a partir desses resultados, seria analisar as respostas aos questionários de acordo com o gênero dos respondentes, para entender se o impacto foi também percebido de forma diferente entre os gêneros. Pois de acordo com Araripe et al. (2020), é necessário que atividades em *Home Office* forneçam condições necessárias para mães e filhos. Ou seja, tratamentos iguais podem não suprir condições diferentes.

Dessa forma, para o futuro, seria relevante ampliar esse estudo para entender o comportamento dos colaboradores em outras áreas, culturas e diferentes empresas. Ademais, é preciso levar-se em consideração que se trata de um período relativamente pequeno de estudo, para uma conclusão definitiva.

REFERÊNCIAS

ARARIPE, F. A. A. L. *et al.* Aspectos ergonômicos e distanciamento social enfrentados por docentes de graduações a distância durante a pandemia. **Revista Docência do Ensino Superior**, v. 10, p. 1-19, 2020.

BRIDI, M. A. *et al.* **O trabalho remoto/home-office no contexto da pandemia COVID-19**. Curitiba: Universidade Federal do Paraná, Grupo de Estudos Trabalho e Sociedade, 2020.

CORREA, C.; MANO, C. O preço de uma decisão errada. Os vícios e as armadilhas que levam até as melhores empresas a perder bilhões com escolhas infelizes. **Exame, Negócios**, 2008. Disponível em: <https://exame.com/negocios/o-preco-de-uma-decisao-errada-m0039779/>.

COUTINHO, J. K. N. C. *et al.* Quando o lar vira escritório: estudo de caso da implantação do home office durante a pandemia em uma empresa do ramo de recuperação de ativos. **Inova + Cadernos da Graduação da Faculdade da Indústria**, v. 2, n. 2, 2021.

DA CONCEICAO, M. V.; CALAPEZ, M. T. D. O Impacto do Desenho do Trabalho sobre o Engajamento de Gestores Públicos Portugueses. **Encontro Brasileiro de Administração Pública**, 2022.

DA COSTA, C. P. *et al.* Engajamento da equipe de trabalho no ramo de laticínio na cidade de São João do Oeste–SC. **Anuário Pesquisa e Extensão Unoesc São Miguel do Oeste**, v. 7, p. e30454-e30454, 2022.

DA SILVA, A. P. G.; DE SOUZA, G. H. S. Gestão estratégica de pessoas: estudo do bem-estar no trabalho em uma empresa varejista de móveis e eletroeletrônicos. **Research, Society and Development**, v. 12, n. 2, p. e3712239895-e3712239895, 2023.

DE ALENCAR, M. C. B. *et al.* Teletrabalho durante a pandemia de Covid-19 e a saúde de servidores de uma Universidade. **Research, Society and Development**, v. 12, n. 1, p. e6112139380-e6112139380, 2023.

DE CASTRO, N. S. *et al.* Compreendendo os Fatores Motivacionais dos Colaboradores de uma Empresa de Construção Civil na Cidade de Santa Maria/RS. **Revista de Empreendedorismo, Negócios e Inovação**, v. 8, n. 1, p. 87-109, 2023.

DE OLIVEIRA JUNIOR, E. F. A comunicação como fator de engajamento no processo de inovação nas organizações. Communication as a factor of engagement in the process of innovation in organizations. **Brazilian Journal of Development**, v. 8, n. 4, p. 29234-29247, 2022.

DIAS, M. P.; DA SILVA, A. A. Satisfação, Fidelização de Clientes e Engajamento de Funcionários: ações para criação de valor e resultados sustentáveis no Varejo Financeiro. **Práticas em Contabilidade e Gestão**, v. 7, n. 3, 2019.

DOS SANTOS, P. R.; PADILHA, N. S. O home que virou office: saúde mental no meio ambiente do trabalho e o direito à desconexão no contexto de pandemia. Constituição, economia e desenvolvimento: **Revista Eletrônica da Academia Brasileira de Direito Constitucional**, v. 13, n. 25, p. 291-311, 2021.

FARIA, B. E. M.; SEPULCRI, L. M. C. B. A Relação Entre Satisfação com Benefícios Financeiros e Psicológicos, Suporte Organizacional Percebido e Engajamento no Trabalho de Professores. **ANPAD**, 2022.

FRARE, A. B.; BEUREN, I. Efeitos da informação na insegurança e engajamento no trabalho em tempos de pandemia. **Revista de Administração de Empresas**, v. 60, p. 400-412, 2021.

GUIMARÃES, M. P. O. *et al.* Engajamento e Protagonismo Estudantil na Promoção da Educação Médica em Tempos de Pandemia da Covid-19. **Revista Brasileira de Educação Médica**, v. 44, 2020.

JUNGES, V. *et al.* Engajamento docente na Pandemia da COVID-19: a influência do suporte organizacional. **Research, Society and Development**, v. 10, n. 15, p. e520101521791-e520101521791, 2021.

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

PEREIRA, L. M. Importância da gestão e gerenciamento de crises nas organizações. **Revista do Comine**, v. 1, n. 1, 2016.

ROCHA, M. M.; NEGRES, P. A. M. Uma pesquisa de campo sobre a importância de um líder motivador no ambiente de trabalho. **Facit Business and Technology Journal**, v. 2, n. 31, 2021.

SOUSA, G. Q. *et al.* Engajamento de trabalhadores da Estratégia Saúde da Família durante a pandemia da Covid-19. **Revista de Divulgação Científica Sena Aires**, v. 10, n. 3, p. 531-541, 2021.

SOUZA, M. Coronavírus e a popularização do home office. **Correio Braziliense**, Brasília, 5 de abril de 2020. Disponível em: <https://www.correiobraziliense.com.br/app/noticia/eu-estudante/trabalho-e-formacao/2020/04/05/interna-trabalhoformacao-2019,842590/coronavirus-e-a-popularizacao-do-home-office.shtml>. Acesso em: 19 jul. 2021.

ZONTA D`ÁVILA, M. Popularização do home office: investidor deve se preocupar com maior vacância em grandes centros financeiros? InfoMoney, São Paulo, 25 de agosto de 2021. Disponível em: <https://www.infomoney.com.br/onde-investir/popularizacao-do-home-office-investidor-deve-se-preocupar-com-maior-vacancia-em-grandes-centros-financeiros/>. Acesso em: 10 ago. 2021.