

# A Influência da Promoção nas Relações de Amizade no Ambiente de Trabalho

Adriana Schujmann  
Silvia Generali da Costa  
*Universidade Federal do Rio Grande do Sul  
Porto Alegre, RS, Brasil*

---

## RESUMO

Em um local estressante de trabalho, os amigos podem fornecer apoio e compreensão. Perder um amigo no trabalho significa deixar de ter uma fonte de ajuda (Sias, Heath, Perry, Silva e Fix, 2004). O rompimento de um relacionamento de amizade, em uma organização, pode ocorrer por vários motivos, como as personalidades dos amigos, as expectativas conflituosas, as traições e as promoções. Nesta pesquisa, optou-se por explorar as promoções e compreender, a partir da percepção dos pares entrevistados, sua influência nas relações de amizade. Foi utilizada a abordagem qualitativa, com entrevistas semi-estruturadas em profundidade, aplicadas a seis díades, em quatro empresas de grande porte, analisadas através de análise de conteúdo. O estudo apontou para o questionamento quanto à existência da relação de amizade no local de trabalho e evidencia a falta de consenso na caracterização deste tipo de relação.

**Palavras-chave:** Relações interpessoais; amizade no ambiente de trabalho; promoção.

## ABSTRACT

### *The Influence of Promotion on Relations of Friendship in the Workplace*

In a stressful workplace, friends can provide support and understanding. Losing a friend at work means no longer have a source of help (Sias, Heath, Perry, Smith and Fix, 2004). The breakup of a relationship of friendship, in an organization, can occur for several reasons, such as personalities of friends, conflicting expectations, betrayals and promotions. In this research, we chose to explore the promotion and understanding, from the perspective of couples surveyed, their influence in the relations of friendship. It was used a qualitative approach with semi-structured in-depth, applied to six dyads in four large companies, analyzed using content analysis. The study pointed to questions about the existence of a relationship of friendship in the workplace and highlights the lack of consensus on the characterization of this type of relationship.

**Keywords:** Interpersonal relations; friendship in the work environment; promotion.

## RESUMEN

### *La Influencia de la Promoción de las Relaciones de Amistad en el Trabajo*

En un lugar estresante para el trabajo, los amigos pueden brindar apoyo y comprensión. La pérdida de un amigo en el trabajo significa no tener una fuente de ayuda (Sias, Heath, Perry Smith y Fix, 2004). La ruptura de una relación de amistad, en una organización, puede ocurrir por varias razones, como las personalidades de los amigos, las expectativas en conflicto, las traiciones y las promociones. En esta investigación, se optó por estudiar el fomento y la comprensión, desde la perspectiva de las parejas encuestadas, su influencia en las relaciones de amistad. Se utilizó un abordaje cualitativo, con semi-estructuradas en profundidad, aplicadas a seis parejas en cuatro grandes empresas, analizaron mediante análisis de contenido. El estudio apunta a las preguntas sobre la existencia de una relación de amistad en el trabajo y pone de relieve la falta de consenso sobre la caracterización de este tipo de relación.

**Palabras clave:** Relaciones interpersonales; la amistad en el lugar de trabajo; promoción.

## RELAÇÕES INTERPESSOAIS E AMIZADE

Os seres humanos, segundo Furman (2001), são biologicamente predispostos à afiliação com pessoas conhecidas. A aproximação entre indivíduos resulta em relacionamentos. Para conseguir desenvolver e manter um relacionamento, um indivíduo possui um conjunto de comportamentos a serem usados e explorados conforme a necessidade das situações sociais (Del Prette, A. e Del Prette, Z.A., 2007).

De um modo geral, cada relacionamento possui a sua própria história e características. Segundo Souza e Hutz (2008) e Bidart e Lavenu (2005), o relacionamento se desenvolve e se altera ao longo do tempo, conforme as etapas da vida, e é influenciado por normas sociais e aspectos culturais. Parks e Floyd (1996) afirmam que, em virtude do tempo, na maioria dos casos, uma relação desenvolve uma maior intimidade, cumplicidade, comprometimento e dependência entre as partes, melhorando a interação entre eles.

O que os indivíduos fazem juntos em um relacionamento é tão importante que é considerado o ponto de partida para diferenciar os tipos de relacionamento (Hinde, 1996). A amizade se diferencia das demais interações quando se avalia a questão da confiabilidade. Só chamamos de amigos aqueles com quem possuímos uma relação afetiva e um grande nível de proximidade (Rybak e Mcandrew, 2006).

Ainda não existe uma definição unânime de amizade (Rybak e Mcandrew, 2006). Amizade, conforme Auhagen (1996), pode ter um significado diferente conforme a sociedade, o período histórico e a geração. De acordo com Boyd e Taylor (1998), não existem regras para classificar se uma relação interpessoal é amizade ou não. Porém, para Auhagen (1996), um relacionamento só é definido como amizade quando ambos os envolvidos a definem como tal. Não existem responsabilidades ou normas que regem a amizade e sim a motivação entre as pessoas. Para Auhagen (1996), as pessoas são amigas das outras para atingir uma sensação de bem-estar. Para Hare (2003), as pessoas se tornam amigas de quem possui atitudes similares às suas, sendo motivadas pelas semelhanças de ações e conduta. Dessa forma, quanto maior a competição entre amigos, menor a satisfação com o relacionamento de amizade. Nessas situações, os envolvidos ficam tensos e vivenciam sentimentos ruins uns pelos outros (Singleton e Vacca, 2007).

Devido às características e atributos do relacionamento de amizade, Buote et al. (2008) afirmam que o desenvolvimento de amizades em novas situações, como um novo ambiente de trabalho, é um dos fatores determinantes de como os indivíduos irão se adaptar às

mudanças. As investigações sobre amizade no ambiente de trabalho, segundo Riordan e Griffeth (1995), são necessárias para esclarecer seu papel e identificar suas relações com a eficácia organizacional.

## AMIZADE NO AMBIENTE DE TRABALHO

A maioria das pessoas passa uma parte significativa das suas vidas no local de trabalho. Como resultado disto, é comum o surgimento de relações interpessoais como a amizade entre os colaboradores. A amizade pode ser vista como uma consequência dos relacionamentos nas organizações (Ingram e Zou, 2008). Portanto, entender a amizade no ambiente de trabalho ajuda a compreender melhor as relações humanas dentro de uma organização (Riordan e Griffeth, 1995). De acordo com Boyd e Taylor (1998), como o trabalho exige o contato entre os indivíduos, o surgimento de amizade fica inevitável. Riordan e Griffeth (1995) ressaltam que, apesar de as amizades não fazerem parte das organizações formais, fazem parte do cotidiano das empresas. A amizade, segundo Grey e Sturdy (2007), está presente nas organizações e é importante, apesar de não ser fundamental para a organização.

“A amizade no ambiente de trabalho é um relacionamento interpessoal único que os funcionários desenvolvem e mantêm por opção, não por coerção, e os amigos passam tempo juntos além do necessário para o seu papel na organização” (Sias, 2005). No ambiente empresarial, ao mesmo tempo em que se é amigo, também se é colega de trabalho, concorrente, superior, etc. Por isso, a amizade no trabalho possui diferentes níveis de intensidade.

A partir de pesquisas realizadas sobre as relações de amizade no ambiente de trabalho, Ingram e Zou (2008) identificaram uma série de benefícios para a carreira e para o desempenho organizacional. Tais benefícios decorrem das qualidades afetivas dessas relações, através dos mecanismos de confiança, empatia e compaixão. De um modo geral, os amigos na empresa podem fornecer apoio social, compreensão e conselhos necessários para que se consiga lidar com o dia-a-dia do trabalho, uma vez que um deles pode ter experimentado semelhante situação de estresse e tensão (Riordan e Griffeth, 1995).

Segundo estudos realizados por Nielsen, Steve e Gary (2000), os funcionários que apresentaram maiores níveis de amizade no ambiente de trabalho são aqueles que estavam mais satisfeitos com os seus trabalhos. Uma boa indicação de satisfação no trabalho para Gini (2001, citado por Bernstorff, 2002) diz respeito ao trabalho em que “colegas sejam amigáveis, confiáveis e dispostos a ajudar, o salário seja bom, se

tenha segurança física no exercício da profissão e em se manter com o emprego” (p. 2).

Uma característica relevante da amizade no trabalho é o seu aspecto de ser, ao mesmo tempo, movida pelo afeto e pela instrumentalidade, combinação que acaba produzindo uma série de dificuldades para os envolvidos neste tipo de relacionamento. Algumas normas das empresas são incompatíveis com a reciprocidade da amizade. Por mais que a relação de amizade no ambiente de trabalho seja intensamente afetiva, ela pode ter sido inicialmente motivada por uma preocupação instrumental como o lucro, a promoção, o desempenho e a carreira (Ingram e Zou, 2008). Já para Grey e Sturdy (2007), a instrumentalidade e burocracia das organizações são incompatíveis com a lógica da amizade.

De acordo com Neuberger (1996) e Grey e Sturdy (2007), as relações no ambiente de trabalho são instrumentalizadas e funcionalizadas. Portanto, elas não possuem uma finalidade em si mesmas, mas representam uma forma de as organizações conseguirem realizar as tarefas, com o intuito de ofertarem produtos e serviços. Essa racionalidade instrumental, de acordo com Grey e Sturdy (2007), é vista como uma barreira para a lógica espontânea da amizade.

A pesquisa realizada por Souza e Garcia (2008) revela que, na empresa estudada, as relações sociais do ambiente de trabalho não são relações desprezíveis e construídas ao acaso. As relações de amizade visam à disputa de poder e são estratégias adotadas para a formação de grupos de apoio dentro da organização. “Assim, as amizades são desenvolvidas com forte objetivo instrumental, para que um dos grupos tenha posição de maior destaque na organização” (p. 247). Já as pesquisas realizadas por Jehn e Shah (1997) relatam que a amizade no trabalho provoca uma mistura de resultados relacionados com os benefícios e os problemas no desempenho das atividades. A perda de uma amizade significa a perda de uma fonte de apoio, além de poder gerar uma queda no volume ou no desempenho dos negócios (Boyd e Taylor, 1998). Song e Olshfski (2008), por sua vez, afirmam que a maioria dos estudos sobre amizade no ambiente de trabalho retrata o lado negativo, dizendo que a amizade pode ser relacionada com nepotismo, favoritismo e intrigas.

Em relação aos principais motivos para a deterioração das amizades no ambiente de trabalho, os estudos realizados por Sias et al. (2004) apontam os seguintes aspectos: as personalidades dos envolvidos, as expectativas conflituosas, as promoções e as traições. O vínculo emocional entre os amigos não ameniza a concorrência entre eles para uma promoção (Ingram e Zou, 2008).

Conforme Marras (2002), a promoção “é a mudança de um cargo para outro de faixa salarial superior” (p. 121), consistindo-se em uma forma de recompensa que as organizações proporcionam para os seus empregados. De um modo geral, as promoções afetam o comportamento individual dos seus funcionários. Portanto, estas atingem de forma diferente tanto as pessoas quanto a própria organização. Um regime de promoção pode premiar um comportamento individual de um funcionário e proporcionar a este segurança, status e até mesmo o desenvolvimento de competências. A organização é beneficiada por este fato, pois estes irão contribuir com um aumento da produtividade (Saporta e Farjoun, 2003).

## METODOLOGIA DE PESQUISA

O estudo se caracteriza pela abordagem qualitativa, de cunho exploratório, pois, conforme Gil (2008), busca evidenciar uma visão geral sobre um determinado fato investigado. A pesquisa qualitativa, segundo Holliday (2007), objetiva demonstrar e ilustrar as manifestações da vida social que deveriam ser permanentemente exploradas pelos pesquisadores. A amizade é um exemplo de uma manifestação social que ocupa uma posição de destaque no cotidiano das pessoas, pois ela é uma das alternativas para conseguir lidar com as realidades da vida (Bauman, 2007).

Os dados foram coletados através de entrevistas semi-estruturadas em profundidade. De acordo com Patton (2002), utiliza-se a entrevista para descobrir coisas que não se podem observar, como os sentimentos, os pensamentos e as intenções, ou seja, “nós não podemos observar comportamentos passados” (p. 341). Utilizou-se a análise de conteúdo para o tratamento dos dados, “um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens (Bardin, 1977, p. 42).

Foram examinadas seis incidências de amizade no trabalho, entre os meses de junho e agosto de 2009. As entrevistas foram feitas em quatro empresas de grande porte e de ramos distintos, todas situadas na cidade de Porto Alegre e qualificadas como multinacionais. A incidência se caracteriza por uma dupla de pessoas que trabalham na mesma organização. São pessoas que trabalhavam juntas, sendo pares e se consideravam amigas e, em algum momento, somente uma delas é promovida. A pessoa que é promovida pode ocupar uma posição no mesmo departamento,

em outro departamento ou até mesmo vir a ser a chefe da outra. As empresas foram nomeadas de A a D, conforme a ordem das entrevistas. Como mais de uma incidência ocorreu na mesma empresa, os funcionários foram classificados da seguinte forma. O funcionário promovido corresponde ao número da incidência seguido da letra da empresa e do número 1 e o funcionário não promovido corresponde ao número da incidência seguido da letra da empresa e do número 2.

O contato inicial com as empresas foi feito através do setor de Recursos Humanos que indicou os pares entrevistados, considerados próximos e que possuíam vínculo de amizade antes da promoção. Ressalta-se que somente foram indicadas duplas cuja amizade era reconhecida também pelos demais funcionários da empresa, não se tratando de uma escolha aleatória por parte dos Recursos Humanos.

## APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

A partir da análise das entrevistas realizadas, foi possível a categorização do conteúdo pesquisado. Foram identificadas 12 categorias iniciais, das quais resultaram 4 categorias intermediárias que geraram as 2 categorias finais descritas a seguir.

### 1. Amizade, será?

A primeira categoria final, denominada “Amizade, será?”, corresponde ao agrupamento das categorias relacionadas com a amizade em si no ambiente de trabalho. Quando se analisam os facilitadores para o surgimento, o estabelecimento e a manutenção da amizade no local de trabalho, busca-se compreender como a amizade iniciou entre os participantes das díades, as funções por eles atribuídas à amizade e a natureza do vínculo existente entre eles fora do local de trabalho.

Em todas as incidências estudadas, observou-se que as amizades iniciaram devido às questões relacionadas com a organização, refletindo os achados de Souza e Garcia (2008) de que as relações sociais do ambiente de trabalho não são relações desprezíveis e construídas ao acaso. O relato de 1A1 demonstra este fato, ressaltando que a empresa gerou uma proximidade entre ele e seu par: “Então acho que a relação de amizade começou muito por motivo de trabalho, e daqui a pouco tu viajas, fazes programa de trainee, tu fazes coisas junto com as pessoas, e aí vai”. Segundo 1A2, a sua amizade iniciou quando ela entrou na empresa e precisou da ajuda de 1A1: “então, na verdade, eu precisei de muito apoio dessa equipe em que já estava um tempo”. Estes comentários

corroboram a afirmativa de Ingram e Zou (2008) de que a amizade na empresa é movida, ao mesmo tempo, pelo afeto e pela instrumentalidade.

Muitos sujeitos, relataram que as semelhanças existentes entre os envolvidos são elementos motivadores para o estabelecimento da amizade, conforme ilustra a fala de 4B2, “Quando o 4B1 entrou, comecei a ensinar o serviço para ele. Nós começamos a ficar amigos, colegas no caso. Daí começou a afinidade, pessoas que têm o mesmo pensamento, procuram o crescimento também, e começou uma amizade dentro do serviço”, confirmando os achados de Hare (2003) de que as pessoas se tornam amigas de quem possui atitudes similares às suas.

As falas das participantes da incidência 5 reiteram os achados de Ingram e Zou (2008): a combinação da instrumentalidade da empresa e do afeto necessário em uma amizade acaba produzindo uma série de dificuldades para os envolvidos neste tipo de relacionamento. Para 5C1, a amizade só é possível quando se deixam de lado as exigências e necessidades da organização, enquanto que, para 5C2, a amizade entre elas apenas surgiu depois que ela deixou de encarar 5C1 como concorrente.

As funções atribuídas ao amigo no local de trabalho caracterizam a amizade e são entendidas como um facilitador para a manutenção do relacionamento. Entre os papéis destacados e atribuídos pelos sujeitos de pesquisa, encontram-se: conversar, trocar experiências, ajudar, completar, fazer o outro se sentir bem e defender. 2A1 revela que 2A2 “é uma pessoa que realmente vai dizer pra mim aquilo que talvez eu precise ouvir no momento”.

Ao analisar o vínculo existente entre os sujeitos fora do local de trabalho, observou-se que existe uma diferença na natureza desse elo, pois o contato pode se dar em virtude da organização ou não. A maioria das incidências descreveu que o vínculo fora da empresa ocorre devido a fatores relacionados com o trabalho, intensificando-se quando ambos os participantes da díade moraram em outra localidade por demanda das organizações. Segundo 3B1, “A nossa relação já era de todos os dias e nos finais de semana. Então era como se a gente não estivesse longe nunca”; e, conforme 5C2, “a gente trocava, a gente teve alguns momentos assim de estar fora do país, e era a única brasileira que tinha [risos]”. Somente na incidência 4, em que os participantes são mais jovens de que os demais entrevistados, os amigos revelaram se encontrar fora da empresa, independentemente do trabalho.

Juntamente com a compreensão dos facilitadores da amizade, entender os tipos de relacionamentos na organização é fundamental para elucidar se a relação entre as incidências é percebida como amizade ou

não pelos sujeitos investigados. Segundo Rybak e McAndrew (2006), ainda não existe uma definição de amizade unânime aceita por todos os estudiosos. Ao se analisarem as falas dos pesquisados, percebe-se que a falta de um consenso também se estende para o conceito de amigo no local de trabalho.

Observa-se uma dificuldade, por parte dos respondentes, ao tentarem descrever as suas relações. Ao caracterizar a amplitude da amizade, a maioria dos sujeitos alega que as suas amizades na empresa são distintas das amizades de fora do ambiente de trabalho. Para alguns, as amizades de trabalho têm um cunho mais profissional do que pessoal. Entretanto, ao tentar diferenciar um amigo do trabalho de um colega, os participantes descrevem que, ao contrário de um colega, um amigo representa uma relação mais pessoal. Percebe-se também um dinamismo na relação, relatado por 3B2: “A gente foi criando aquela coisa além de colega, a gente tinha afinidades por ter filhos, do dia-a-dia, então se criou aquela amizade”.

## 2. Apenas um Ambiente Agradável

A segunda categoria final, chamada “Apenas um Ambiente Agradável”, é resultado da união das categorias relacionadas com os impactos dos fatores de uma organização em uma relação de amizade e os impactos de uma relação de amizade em uma organização.

Para entender as influências de uma promoção na amizade, optou-se por analisar como foi o processo da promoção de um dos participantes da incidência, se os envolvidos se percebem como concorrentes, como a amizade ficou depois do processo da promoção estudada e qual foi a reação do participante que não foi promovido em relação à promoção do seu amigo. Os processos de promoção estudados ocorreram de formas distintas. Nas incidências 1, 2 e 5, as participantes que não foram promovidas não estavam participando do processo da promoção do seu amigo. Na incidência 3, ambas as participantes eram candidatas potenciais para a vaga da promoção; porém, só a funcionária 3B1 demonstrou interesse pela colocação. Na quarta incidência, ambos os participantes demonstraram interesse por vagas distintas. Entretanto, a promoção de 4B1 ocorreu primeiro. Já na sexta incidência, a funcionária 6D2 foi convidada para uma nova posição, porém ela não aceitou o convite e indicou o seu amigo para a vaga; este, por sua vez, aceitou a proposta da empresa.

O fato de serem amigos não influenciou os participantes da pesquisa em se perceberem como concorrentes. Observou-se que aqueles participantes que não se viam como concorrentes, assim não se

percebiam devido ao fato de possuírem diferentes interesses para as suas carreiras, enquanto que aqueles que se viam como concorrentes se percebiam desta forma independentemente de serem amigos ou não. Nenhum participante relatou o fim da sua amizade em virtude do processo da promoção. As incidências 1, 2, 3 e 4 evidenciaram algumas modificações na relação, como a falta de tempo para conversar e interagir com o amigo, a dificuldade de gerenciar os papéis de amigo e chefe, a perda do apoio profissional e a impossibilidade de tratar alguns assuntos pessoais. As seguintes falas demonstram estas modificações: “Sinto assim porque, como que eu vou te dizer, acho que algumas coisas que a pessoa falava antes, ela não fala mais contigo daqui a pouco” (1A1), “Às vezes, não que eu sinta que ele fique diferente, mas sabe quando tu vês que a pessoa fica toda polida” (1A2), “houve uma mudança física, uma mudança hierárquica, seja ela através de um processo ou não, mas eu acho que as mudanças não impactaram negativamente na nossa relação de amizade” (2A1), “então esse assunto eu elaborei um pouco mais sozinha antes de levar para ela” (2A2), “não te diria assim que aumentou nem diminuiu o nosso apreço que a gente tem uma pela outra, só que a gente, devido às situações, acabou se afastando um pouco” (3B1).

Entretanto, na incidência 5, 5C2 observou que a amizade entre elas cresceu em virtude de um amadurecimento pessoal, independentemente do processo da promoção, comprovando os conceitos de Bidart e Lavenu (2005), de que um relacionamento se altera segundo a realidade e o momento de vida dos envolvidos. Já na incidência 6, 6D2 relata que a sua amizade se fortaleceu em função do tempo de relacionamento. Parks e Floyd (1996) afirmam que, em virtude do tempo, na maioria dos casos, uma relação desenvolve uma maior intimidade, cumplicidade, comprometimento e dependência entre as partes.

Analisando-se quais foram as reações do participante que não foi promovido em relação à promoção do seu amigo, evidenciou-se que aqueles participantes que não possuíam interesse pela vaga da promoção demonstraram um sentimento de felicidade. Porém, para aqueles que também gostariam de ser promovidos, a promoção do seu amigo não foi vista apenas como algo bom. Dessa forma, estes sujeitos demonstraram um sentimento ambivalente, ou seja, ao mesmo tempo em que demonstraram felicidade com a promoção do amigo, também relataram sentimentos de preocupação consigo e com a sua carreira. 5C2 relata um sentimento de injustiça com a promoção da sua amiga. Conforme Singleton e Vacca (2007), nessas situações, os envolvidos e vivenciam sentimentos ruins pelos outros.

Assim, os relatos ilustram que, quando se tratam das conseqüências que um conflito com o amigo pode gerar no trabalho, as opiniões dos sujeitos são divididas. Alguns acreditam que irá impactar diretamente no dia-a-dia do trabalho, enquanto que outros acreditam que, independentemente dos conflitos que possam ocorrer com o seu amigo é necessário manter uma postura profissional e não deixar o lado pessoal refletir no trabalho.

Segundo os participantes investigados, possuir um amigo no local de trabalho pode gerar impactos positivos e negativos. São positivos quando as pessoas que se consideram amigas se tratam com uma maior liberdade e isso acaba refletindo no ambiente de trabalho. Segundo 3B1, o amigo “fica com mais liberdade de a gente se falar”, e, para a sua amiga, a amizade proporciona um clima favorável: “Eu acho que se torna um clima melhor, posso te dizer isso”. De outra forma, os aspectos negativos descritos são o favorecimento aos amigos e a possibilidade de a amizade atrapalhar a rotina com assuntos que não dizem respeito ao trabalho. A maioria dos sujeitos relata que trabalhar em um local onde existe o coleguismo acaba propiciando um ambiente agradável, não havendo necessidade de um relacionamento de amizade entre os colegas de trabalho. Quando os funcionários se respeitam e se tratam de forma amigável, o ambiente de trabalho se torna agradável. Estes relatos fortalecem os achados de Gini (2001, citado por Bernstorff, 2002) que afirmam que um local onde as pessoas são amigáveis umas com as outras é um indicativo de satisfação no trabalho.

A partir da análise das falas dos sujeitos, observa-se que a maioria acredita que a amizade pode influenciar nos seus resultados; porém, não é considerada algo indispensável, isto é, os resultados devem ser obtidos independentemente de se possuir um amigo ou não no local de trabalho. Em outro sentido, os relatos também apontam que o fato de trabalhar com pessoas de quem não se gosta pode gerar impactos negativos para o alcance dos resultados.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo possibilitou uma maior compreensão das relações de amizade nas organizações e apontou o questionamento: “existe mesmo uma amizade no ambiente de trabalho?”. O impasse está em não existir um consenso sobre os conceitos de amigo do trabalho, amigo de fora do trabalho e colega. Tais limites se tornam difusos pelo fato de os facilitadores para o surgimento da amizade, bem como os elementos motivadores para a manutenção da mesma, estarem vinculados com as necessidades e as oportunidades

oriundas da organização. Nesse sentido, cita-se o próprio papel da conversa como uma possibilidade de desabafo no local de trabalho, assim como a troca de experiências profissionais, a ajuda em momentos delicados na empresa, o fazer o outro se sentir bem e a defesa do amigo na organização. Grande parte dos investigados relata que o início da amizade se deu por questões relacionadas com a empresa, e que a afinidade entre eles só veio a facilitar esse relacionamento. Dessa forma, a amizade não é despreziosa e não surge ao acaso, ela tem um motivo específico e instrumental para o seu início, conforme alega Souza e Garcia (2008).

A maioria dos entrevistados relatou que, apesar de possuir uma afinidade com o seu amigo de trabalho, prefere tratar de assuntos mais profissionais do que pessoais. Porém, ao comparar um amigo com um colega de trabalho, a maioria descreve que é com o amigo que eles possuem uma relação mais aberta e pessoal. Então, a amizade no trabalho é pessoal ou não? Sim, desde que isto não venha a interferir ou prejudicar o trabalho do sujeito. Conforme os relatos, quando os assuntos pessoais são direcionados para questões de carreira, os entrevistados optam por não abordarem esse tipo de assunto com seus amigos.

A maioria defende que ser amigo de alguém no trabalho não indica que essa pessoa não será vista como concorrente, ou seja, os interesses profissionais estão acima da amizade, acrescentando-se a isso o fato de que, independentemente da relação existente, um conflito com o amigo não deve atrapalhar o desempenho no trabalho. Portanto, existe uma preocupação maior com as exigências da organização do que com a amizade. Do mesmo modo, um sujeito tem a preocupação em não ajudar somente o seu amigo, pois o contexto empresarial não permite isso. Percebe-se, então, que as relações no ambiente de trabalho são instrumentalizadas, conforme indicado por Neuberger (1996) e Grey e Sturdy (2007).

Outro aspecto que pode dificultar a definição das relações interpessoais no ambiente de trabalho é o fato de que ele pode acabar tendo sentimentos ambivalentes pelo seu amigo, sentindo, ao mesmo tempo, felicidade e desconforto com as conquistas do mesmo. Estes sentimentos foram identificados por aqueles sujeitos pesquisados que não foram promovidos e tinham interesse por uma promoção.

Observa-se uma peculiaridade com os sujeitos mais jovens. Estes relatam possuir um forte convívio fora da organização com o seu amigo em situações não atreladas ao trabalho. Isto pode ser compreendido quando estudados os diferentes momentos de vida e de carreira, interesses e percepções. O sujeito 4B2 relata que a sua amizade se estende “desde o gerente geral, com quem eu me dou bem, acaba o expediente

ou até no expediente a gente brinca, a gente conversa, se dá bem, até a menina do café, da limpeza, os seguranças”.

Com relação ao impacto da promoção na relação de amizade no ambiente de trabalho, os sujeitos relataram que a amizade entre eles permaneceu a mesma. Porém, ao serem questionados quanto aos detalhes da amizade após a promoção, observa-se diversas mudanças, referidas como pequenas e insignificantes, sob a alegação de que o sentimento existente entre eles é o mesmo. Entretanto, nota-se que a amizade fica mais descaracterizada como tal e, muitas vezes, mais próxima de uma relação de coleguismo.

Os funcionários, segundo estudos realizados por Nielsen et al. (2000), que apresentaram maiores níveis de amizade no ambiente organizacional são aqueles que estavam mais satisfeitos com os seus trabalhos. Porém, nesta pesquisa, foi possível identificar que a satisfação não está tão ligada ao fato de possuir ou não amigos no local de trabalho. A maioria dos sujeitos alega que a satisfação é uma consequência de um local de trabalho onde existe o coleguismo e que se caracteriza por ser um ambiente de respeito e consideração entre a equipe. Assim, uma relação de amizade no ambiente de trabalho pode influenciar os resultados dos envolvidos, mas não é algo considerado indispensável pelos investigados. Segundo estes, os resultados devem ser obtidos independentemente de se possuir um amigo ou não no local de trabalho. Porém, os casos de pessoas que trabalham juntas e não se gostam podem gerar impactos negativos para o alcance dos resultados. De outro lado, possuir amigos no local de trabalho pode facilitar a resolução de alguns assuntos devido a uma maior liberdade existente entre os amigos, gerando maior motivação frente ao trabalho e até mesmo proporcionando promoções, como foi o caso da sexta incidência analisada. A amizade, segundo Souza e Garcia (2008), pode ser vista como uma estratégia adotada para a formação de grupos de apoio dentro da organização. Neste estudo, observa-se que uma relação de amizade no ambiente de trabalho pode ser vista tanto como uma oportunidade aos funcionários para buscarem facilidades inerentes ao trabalho, quanto como uma fonte potencial estratégica para as próprias empresas caso estas invistam na utilização das afinidades existentes entre os amigos com fins de alcançar maiores resultados.

## REFERÊNCIAS

- Auhagen, A. (1996). Adult friendship. In: Auhagen, A. & Salisch, M. (Orgs.). *The Diversity of Human Relationships*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Bardin, L. (1977). *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70.
- Bauman, Z. (2007). *Vida líquida*. Rio de Janeiro: Zahar.
- Bernstorff, V. (2007). A satisfação profissional e as influências da organização do trabalho. *Anais do Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração*, Rio de Janeiro, RJ, Brasil.
- Bidart, C. & Lavenue, D. (2005). Evolutions of personal networks and life events. *Social Networks*, 27, 359-376.
- Boyd, N. & TAYLOR, R. (1998). A developmental approach to the examination of friendship in leader-follower relationships. *Leadership Quarterly*, 9(1), 1-25.
- Buote, V., Pancer, S., Pratt, M., Adams, G., Birnie-Lefcovitch, S., Polivy, J. & Wintre, M. (2008). 1st-Year university students the importance of friends: friendship and adjustment among. *Journal of Adolescent Research*, 22(6), 665-689.
- Del Prette, A. & Del Prette, Z. A. (2007). *Psicologia das relações interpessoais: Vivências para o trabalho em grupo* (6ª ed.). Petrópolis: Vozes.
- Furman, W. (2001). Working models of friendships. *Journal of Social and Personal Relationships*, 18(5), 583-602.
- Gil, A. C. (2008). *Métodos e técnicas de pesquisa social* (6ª ed.). São Paulo: Atlas.
- Gini, A. (2001). *My job, my self: work and the creation of the individual*. New York: Routledge.
- Grey, C. & Sturdy, A. (2007). Friendship and organizational analysis: Toward a research agenda. *Journal of Management Inquiry*, 16, 157-172.
- Hare, A. (2003). Roles, relationships, and groups in organizations: some conclusions and recommendations. *Small Group Research*, 34(2), 123-154.
- Hinde, R. (1996). Describing relationships. In Auhagen, A. & Salisch, M. (Orgs.). *The Diversity of Human Relationships*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Holliday, A. (2007). *Doing and writing qualitative research* (2ª ed.). Thousand Oaks: Sage.
- Ingram, P. & Zou, X. (2008). Business friendships. *Organizational Behavior*, 28, 167-184.
- Jehn, K. & Shah, P. (1997). Interpersonal relationships and task performance: an examination of mediating processes in friendship and acquaintance groups. *Journal of Personality and Social Psychology*, 72(4), 775-790.
- Marras, J. (2002). *Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico*. São Paulo: Futura.
- Nielsen, I., Steve, M. & Gary, A. (2000). Development and validation of scores on a two-dimensional workplace friendship scale. *Educational and Psychological Measurement*, 60(4), 628-643.
- Neuberger, O. (1996) Relationships between colleagues. In: Auhagen, A. & Salisch, M. (Orgs.). *The Diversity of Human Relationships*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Parks, M. & Floyd, K. Meanings for closeness and intimacy in friendship. *Journal of Social and Personal Relationships*, 13(1), 85-107.
- Patton, M. Q. (2002). *Qualitative research & evaluation methods* (3ª ed.). Thousand Oaks: Sage Publications.
- Riordan, C. & Griffeth, R. (1995). The opportunity for friendship in the workplace: an under-explored construct. *Journal of Business and Psychology*, 10(2), 141-154.
- Rybak, A. & Mcandrew, F. (2006). How do we decide whom our friends are? Defining levels of friendship in Poland and the United States. *Journal Social Psychology*, 146(2), 147-163.
- Saporta, I. & Farjoun, M. (2003). Managerial-administrative occupational groups the relationship between actual promotion and turnover among professional and managerial-administrative occupational groups. *Work and Occupations*, 30(3), 255-280.

- Sias, P., Heath, R., Perry, T., Silva, D. & Fix, B. (2004). Narratives of workplace friendship deterioration. *Journal of Social and Personal Relationships*, 21(3), 321-340.
- Sias, P. (2005). Workplace relationships quality and employee information experiences. *Communications Studies*, 56(4), 375-395.
- Singleton, R. Jr. & Vacca, J. (2007). Interpersonal competition in friendships. *Sex Roles*, 57, 617-627.
- Song, S. & Olshfski, D. (2008). Friends at work a comparative study of work attitudes in Seoul City Government and New Jersey State Government. *Administration & Society*, 40(2), 147-169.
- Souza, E. & Garcia, A. (2008). Amigos, amigos: negócios à parte? *R. Adm.*, 43(3), 238-249.

- Souza, L. & Hutz, C. (2008). Relacionamentos pessoais e sociais: amizade em adultos. *Psicologia em Estudo*, 13(2), 257-265.

Recebido em: 06.09.2010. Aceito em: 21.12.2011.

**Autoras:**

Adriana Schujmann – Professor na Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, RS, Brasil.

Silvia Generali da Costa – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, RS, Brasil. <sgcosta@ea.ufrgs.br>

**Enviar correspondência para:**

Adriana Schujmann  
Rua Matias Jose Bins, 777 – Três Figueiras  
CEP 91330-290, – Porto Alegre, RS, Brasil  
E-mail: adrianaschujmann@yahoo.com.br