

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – PPGA**

Adriana Schujmann

**A INFLUÊNCIA DA PROMOÇÃO NAS RELAÇÕES DE AMIZADE NO AMBIENTE
DE TRABALHO**

**Porto Alegre
2010**

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – PPGA**

Adriana Schujmann

**A INFLUÊNCIA DA PROMOÇÃO NAS RELAÇÕES DE AMIZADE NO AMBIENTE
DE TRABALHO**

**Dissertação de Mestrado apresentada ao
Programa de Pós-Graduação em Administração
da Universidade Federal do Rio Grande do Sul,
como requisito parcial para a obtenção do título
de Mestre em Administração.**

Orientadora: Prof.^a Dr.^a Sílvia Generali da Costa

Porto Alegre

2010

AGRADECIMENTOS

Agradeço à minha família pelo apoio e companheirismo.

Agradeço a todos os meus amigos, fonte de inspiração para esta pesquisa, em especial àqueles que, de alguma forma, contribuíram para este momento.

Agradeço à UFRGS e ao PPGA pela oportunidade disponibilizada.

Agradeço à minha orientadora pela ajuda.

"A única maneira de ter um amigo é sendo um."
Ralph Waldo Emerson

RESUMO

O ambiente de trabalho é um local que pode ocasionar o surgimento de novas amizades. Os amigos, no contexto organizacional, podem fornecer apoio, compreensão e ajuda. A troca de experiência entre os envolvidos é uma rica ferramenta para possibilitar a sobrevivência no trabalho e a aprendizagem de como lidar com determinadas situações na empresa (RIORDAN e GRIFFETH, 1995). A perda de um amigo no local de trabalho, segundo Sias *et. al.* (2004), pode significar o fim de uma fonte de apoio e ajuda. O rompimento de um relacionamento de amizade, em uma organização, pode ocorrer por vários motivos, entre eles: as personalidades dos envolvidos no relacionamento, as expectativas conflituosas, as traições e as promoções. Nesta pesquisa, em especial, optou-se por explorar as promoções, independentemente do seu tipo, como possíveis motivos para a mudança nos relacionamentos de amizade. Portanto, buscou-se compreender, a partir da percepção dos sujeitos entrevistados, a influência da promoção profissional nas relações de amizade entre os pares investigados. A pesquisa se caracteriza por ser um estudo exploratório e, para tanto, utilizou-se da abordagem qualitativa, com uso de entrevistas semi-estruturadas em profundidade e análise de conteúdo. Foram examinadas seis incidências de amizade no trabalho, em quatro empresas distintas. A incidência se caracteriza por uma dupla de pessoas que trabalham na mesma organização. Essas pessoas trabalhavam juntas, sendo pares, e consideravam-se amigas, de modo que, em algum momento, somente uma delas é promovida. A partir da análise dos dados, foram identificadas 12 categorias iniciais, das quais resultaram 4 categorias intermediárias que, por fim, geraram as 2 categorias finais, sendo elas: “Amizade, será?” e “Apenas um Ambiente Agradável”. O estudo possibilitou um maior entendimento e compreensão das relações de amizade nas organizações, permitindo um maior esclarecimento sobre as relações interpessoais existentes nas empresas. A pesquisa traz o questionamento quanto à existência da relação de amizade no local de trabalho, evidenciando os possíveis motivos para a falta de consenso na caracterização deste tipo de relação. Os dados levantados revelam que a amizade no contexto empresarial está intimamente atrelada à organização.

Palavras-chave: Relações Interpessoais, Amizade, Amizade no Ambiente de Trabalho, Promoção e Concorrência.

ABSTRACT

The work environment is a place that can cause the emergence of new friendships. Friends, in the organizational context, can provide support, understanding and assistance. The exchange of experience among those involved is a rich tool to enable the survival in the workplace and learning of how to deal with certain situations in the company (RIORDAN and GRIFFETH, 1995). The loss of a friend at work, according to Sias et. al. (2004), may mean the end of a source of support and help. The breakup of a relationship between friends, in an organization, can occur for many reasons, including: the personalities of those that are involved in the relationship, the conflicting expectations, the betrayals, and the promotions. In this research, in particular, was chosen to explore the promotion, regardless of the type of it, as possible reasons for the change in relationships of a friendship. Therefore, it tries to understand from the perception of the individuals, the influence of the career development in the relations of friendship between the pairs investigated. The research is characterized by an exploratory study and for this, it was used the qualitative approach, using a semi-structured in-depth and content analysis. It was interviewed six incidences of friendship at work, in four separate companies. The incidence is characterized by a pair of people working in the same organization. They worked together, as co-workers and considered themselves as friends, at some point only one of them was promoted. From the analysis of the data, it was identified 12 initial categories of which were located 4 intermediate categories, that eventually led to the 2 final categories, namely: "Friendship, is it?" and "Just a friendly environment." The study suggests a greater knowledge and understanding of the relationship of a friendship in the organizations, allowing greater insight into the interpersonal relationships in the existing companies. The research brings questions about the existence of a relationship of friendship in the workplace, showing possible reasons for the fault of consensus on the characterization of this type of relationship. The data collected show that the friendship in the business is closely linked the organization.

Keywords: Interpersonal Relations, Friendship, Friendship in the Work Environment, Promotion, and Competition.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Processos no desenvolvimento das relações interpessoais	19
Figura 2 – Relações nos níveis da complexidade social	20
Quadro 1 – Objetivos específicos conforme as questões de entrevista	38
Quadro 2 – Descrição detalhada dos sujeitos da pesquisa.....	41
Quadro 3 – Descrição das categorias de análise	46
Quadro 4 – Categoria de análise intermediária “Facilitador da Amizade na Organização”	77
Quadro 5 – Categoria de análise intermediária “Tipos de Relacionamento na Organização”	77
Quadro 6 – Categoria de análise intermediária “Reflexos da Promoção na Amizade”	78
Quadro 7 – Categoria de análise intermediária “Reflexos da Amizade na Organização”	78

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	11
1.1	PROBLEMA DE PESQUISA	13
1.2	OBJETIVOS DE PESQUISA.....	15
1.2.1	Objetivo Geral	15
1.2.2	Objetivos Específicos	15
1.3	JUSTIFICATIVA DA PESQUISA	16
2	RELAÇÕES INTERPESSOAIS	18
2.1	CONCEITO	18
2.2	AMIZADE	21
2.3	AMIZADE NO AMBIENTE DE TRABALHO.....	26
3	PROMOÇÃO	32
4	MÉTODOS DE PESQUISA E TRABALHO	34
4.1	MÉTODO DE PESQUISA	34
4.2	MÉTODO DE TRABALHO	37
5	CARACTERIZAÇÃO DOS SUJEITOS	41
5.1	PRIMEIRA INCIDÊNCIA	41
5.2	SEGUNDA INCIDÊNCIA	42
5.3	TERCEIRA INCIDÊNCIA.....	43
5.4	QUARTA INCIDÊNCIA.....	44
5.5	QUINTA INCIDÊNCIA	44
5.6	SEXTA INCIDÊNCIA	45
6	ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	46
6.1	DERIVAÇÃO DAS CATEGORIAS	46
6.2	CATEGORIAS INICIAIS	47
6.2.1	Início da Amizade	47
6.2.2	Função da Amizade	51
6.2.3	Vínculo Fora da Empresa	53
6.2.4	Amplitude da Amizade	55
6.2.5	Colega X Amigo	58
6.2.6	Processo da Promoção	59
6.2.7	Concorrência e Amizade	62
6.2.8	Amizade Depois da Promoção	64

6.2.9	Reações do Outro em Relação à Promoção	67
6.2.10	Conflito e Amizade	69
6.2.11	Ambiente e Amizade	71
6.2.12	Resultados e Amizade	74
6.3	CATEGORIAS INTERMEDIÁRIAS.....	76
6.3.1	Facilitador da Amizade na Organização.....	76
6.3.2	Tipos de Relacionamento na Organização.	77
6.3.3	Reflexos da Promoção na Amizade.....	78
6.3.4	Reflexos da Amizade na Organização	78
6.4	CATEGORIAS FINAIS	79
6.4.1	Amizade, será?	79
6.4.2	Apenas um Ambiente Agradável	83
7	CONSIDERAÇÕES FINAIS	87
7.1	LIMITAÇÕES DA PESQUISA	90
7.2	SUGESTÕES PARA ESTUDOS FUTUROS.....	91
	REFERÊNCIAS	92

1 INTRODUÇÃO

De um modo geral, devido às exigências do mundo empresarial, passamos mais tempo em nossos ambientes de trabalho do que em nossas casas. E mesmo quando estamos em casa, muitas vezes, não conseguimos nos distanciar por completo das necessidades e das demandas exigidas pelas empresas.

Ao contrário do aumento das horas destinadas ao trabalho, o tempo de lazer está cada vez mais restrito e reduzido, o que pode acabar dificultando ou interferindo na manutenção e no início de novos laços de amizade fora das instalações da empresa, o que possivelmente induza a um fortalecimento dos vínculos afetivos existentes dentro da organização.

As interações e o surgimento de amizades entre os funcionários no ambiente de trabalho podem ocupar um papel de destaque na vida das pessoas, uma vez que “uma forte amizade no trabalho é particularmente importante quando os empregados trabalham longas horas e têm poucas oportunidades de desenvolver amizades fora do trabalho” (RIORDAN e GRIFFETH, 1995, p. 151).

Para atender as exigências das organizações, os funcionários devem estar à disposição da empresa, deixando, em segundo plano, muitas vezes, suas questões e interesses pessoais.

Em tempos nos quais a economia capitalista engendra exaustivas cargas de trabalho que ampliam o tempo das tradicionais jornadas do trabalhador, cansando corpos, afastando as pessoas, dispersando amigos, voltar a atenção para a intersubjetividade, para a amizade, torna-se mais do que uma inegável urgência [...] (GOMES e JUNIOR, 2007, p. 57)

Os amigos, segundo Bauman (2007), são aqueles em quem podemos confiar e com os quais podemos contar em todos os momentos, ajudando-nos quando necessitamos. “Num ambiente líquido, imprevisível e de fluxo rápido, precisamos, mais do que nunca, de laços firmes e seguros de amizade e confiança mútua” (p. 142).

Na era industrial, a amizade era associada a um relacionamento espontâneo, baseado em interesses compartilhados e mútuos, visando à intimidade e à confiança entre os sujeitos. Por outro lado, estes conceitos não se aplicam na modernidade, pois este período se caracteriza pela especialização e individualização das pessoas (GREY e STURDY, 2007).

Sennett (2001) acredita que as instituições modernas, por serem caracterizadas por esquemas de curto prazo, limitam o amadurecimento da confiança informal. “Os laços fortes, em contraste, dependem de associações de longo prazo. E, mais pessoalmente, da disposição de estabelecer compromissos com outros” (p. 25).

Já para Jones (1991), as amizades são importantes para as pessoas e indispensáveis para as experiências de bem-estar e de integração social. A interação entre as pessoas passa, então, a ser uma necessidade organizacional e social. Tanto os funcionários quanto a empresa acabam se beneficiando com os vínculos de amizade que se formam com a convivência no ambiente de trabalho.

Em um local estressante de trabalho, os amigos podem fornecer apoio, compreensão e ajuda. A troca de experiência entre os envolvidos é uma rica ferramenta para possibilitar a sobrevivência no trabalho e a aprendizagem de como lidar com determinadas situações na empresa (RIORDAN e GRIFFETH, 1995). Dessa forma, segundo Sias *et. al.* (2004), perder um amigo no ambiente de trabalho significa deixar de ter uma fonte de apoio e ajuda. O rompimento de um relacionamento de amizade, em uma organização, pode ocorrer por vários motivos, entre eles: as personalidades dos envolvidos no relacionamento, as expectativas conflituosas, as traições e as promoções.

As organizações, quando promovem seus funcionários, independentemente do tipo de promoção, selecionam somente alguns para serem “premiados”. Esta diferenciação, que pode ser feita através de vários parâmetros, como mérito ou até mesmo afinidade, pode acabar afetando e interferindo no relacionamento dos indivíduos que foram e que não foram promovidos.

Nesta pesquisa, em especial, optou-se por explorar as promoções, independentemente do seu tipo, como possíveis motivos para a mudança nos relacionamentos de amizade. Portanto, buscou-se compreender, a partir da percepção dos sujeitos entrevistados, a influência da promoção profissional nas relações de amizade entre os pares investigados.

No capítulo dois, localiza-se a revisão da literatura quanto aos conceitos de relações interpessoais, amizade e amizade no ambiente de trabalho. A caracterização das promoções encontra-se no capítulo três.

Os métodos de pesquisa e trabalho estão apresentados e detalhados ao longo do capítulo quatro. O capítulo cinco corresponde à caracterização dos sujeitos de pesquisa, explorando as incidências estudadas.

A análise e discussão dos resultados encontra-se no capítulo seis. Por fim, as considerações são apresentadas no capítulo sete. Posteriormente, encontram-se as referências utilizadas para o desenvolvimento desta dissertação.

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

Faz parte da essência do ser humano se relacionar com os demais. Diariamente, as pessoas, direta e indiretamente, interagem entre si, proporcionando momentos de troca de conhecimento, experiências, afeto, carinho, etc.

A amizade é um tipo de relacionamento de destaque entre os indivíduos que ocorre de forma voluntária (ADAMS e BLIESZNER,1994). Rybak e Mcandrew (2006) afirmam que não existe uma unanimidade quanto ao conceito de amizade. Para estes autores, somos amigos daqueles em que confiamos e de quem somos mais próximos. Segundo Chan e Cheng (2004), a amizade corresponde a uma relação entre, no mínimo, duas pessoas ao longo de um período.

Ter amigos significa que não estamos sozinhos, que temos alguém para confiar e contar quando precisamos. Pode-se considerar que os amigos são aqueles dispostos a nos ajudar e também a quem temos prazer em auxiliar quando necessitam, além de optarmos por compartilhar os momentos da nossa vida com eles.

A amizade faz parte do cotidiano das pessoas, ocupando espaço em todos os momentos e circunstâncias, estando presente em todas as etapas do ciclo da vida. Possuímos amigos de infância, amigos da faculdade, do trabalho e assim por diante.

O ambiente de trabalho é um local que pode ocasionar o surgimento de novas amizades. Além de passarmos boa parte do dia na empresa, muitas atividades exigem interação e comunicação entre os funcionários, facilitando o início dos relacionamentos afetivos. A proximidade no ambiente de trabalho, a frequência de comunicação, os trabalhos e os objetivos em comum são fatores organizacionais que facilitam e incentivam o surgimento de amizades (JEHN e SHAH, 1997).

No âmbito empresarial, muitas vezes, as amizades entre os funcionários proporcionam uma melhora na convivência entre os indivíduos, tornando o local de trabalho mais agradável e aconchegante para se passar o dia. Segundo estudos realizados por Nielsen *et. al.* (2000), os funcionários que apresentaram maiores níveis de amizade no ambiente de trabalho são aqueles que estão mais satisfeitos com o seu trabalho.

Nem sempre a convivência na empresa, por si só, garante o surgimento de amizades, pois, no ambiente de trabalho, existem vários obstáculos para a manutenção dos vínculos de amizade. Entre os principais motivos de desgaste e rompimento das amizades, estão as personalidades dos envolvidos no relacionamento, as expectativas conflituosas, as traições e as promoções (SIAS *et. al.*, 2004).

A promoção, segundo Saporta e Farjoun (2003), é uma forma de a empresa reconhecer e recompensar o comportamento dos funcionários. Portanto, com a bonificação, é possível proporcionar segurança, *status* e desenvolvimento. Entretanto, como somente alguns funcionários do quadro funcional são promovidos, isto pode gerar um desapontamento entre aqueles que não o foram e, assim, um desentendimento entre os funcionários. Ingram e Zou (2008, p. 172) refletem um caso de promoção nas empresas da seguinte forma:

Por exemplo, você e seu colega foram trabalhar em vários projetos na mesma equipe. Vocês se tornaram amigos e gastam uma quantidade significativa de tempo livre juntos. No entanto, este ano, o seu colega foi promovido, mas você não. Como se sentiria? Manteria a amizade? Como você lida com o conflito de serem amigos e concorrentes à promoção ao mesmo tempo?

Partindo para a investigação de algo pouco explorado, buscando entender melhor o impacto das promoções nas relações de amizade, particularmente entre pares de trabalho, ou seja, pesquisando díades de funcionários ditos amigos em que um foi promovido e outro não, este estudo tem o seguinte problema de pesquisa:

Como, a partir da percepção dos envolvidos, a promoção de um funcionário pode interferir na sua relação de amizade com o seu par em questão investigado?

1.2 OBJETIVOS DE PESQUISA

Na presente seção, apresentam-se o objetivo geral e os objetivos específicos da pesquisa.

1.2.1 Objetivo geral

A dissertação tem por objetivo geral: compreender, a partir da percepção dos envolvidos, a influência da promoção profissional nas relações de amizade entre os pares investigados.

1.2.2 Objetivos específicos

Como forma de alcançar o objetivo geral, também são destacados os seguintes objetivos específicos:

1. Compreender como os indivíduos caracterizam suas relações de amizade no local de trabalho.
2. Descrever as mudanças nos relacionamentos entre funcionários após a promoção profissional de um dos participantes da incidência, a partir da visão destes.
3. Comparar as opiniões sobre a relação de amizade entre o promovido e o seu par após a promoção profissional.
4. Caracterizar as percepções dos funcionários quanto à influência da amizade no ambiente de trabalho e nos seus resultados.

1.3 JUSTIFICATIVA DA PESQUISA

As interações sociais e os relacionamentos ocupam um espaço de destaque na vida das pessoas. A amizade, por ser uma forma importante de relacionamento, possui um espaço privilegiado e importante no dia-a-dia dos indivíduos. Segundo Andrew e Montague (1998), a amizade tem se tornado um assunto de estudo na academia. Entre os temas mais explorados, estão os comportamentos e os sentimentos que envolvem um relacionamento de amizade.

Porém, até o momento, já foram realizados muitos estudos sobre amizade na infância e na adolescência, havendo poucos que tomem os adultos como objeto de pesquisa, ou seja, “são poucos os estudos brasileiros sobre amizade na adultez” (SOUZA e HUTZ, 2008, p. 257).

Quanto à amizade no ambiente de trabalho, o número de pesquisas realizadas é pequeno, com maior frequência entre os periódicos americanos e canadenses. Pouco se explorou sobre as influências e as conseqüências da amizade para os adultos em seus locais de trabalho.

As investigações sobre amizade, segundo Riordan e Griffetch (1995), são necessárias para esclarecer o papel da relação de amizade no trabalho no contexto organizacional e também para identificar as relações existentes entre amizade e eficácia organizacional. Uma maior exploração e pesquisa sobre as relações informais dentro das organizações, tais como a amizade, podem ser produtivas para aumentar a compreensão da dinâmica do comportamento organizacional, além de serem vantajosas para melhor se entender o indivíduo no seu ambiente de trabalho e a própria organização como um todo.

O estudo de relacionamentos interpessoais nas organizações é de vital importância para entender como os grupos se formam, se estabelecem, se mantêm e se dissolvem em uma organização contemporânea, rompendo com a visão dicotômica entre o mundo organizacional e o mundo social. (SOUZA e GARCIA, 2008, p. 247)

Entre as justificativas existentes para se estudar a amizade no ambiente de trabalho, Nielsen *et. al.* (2000) salienta três delas:

- O relacionamento do vínculo de amizade com o ambiente de trabalho e os resultados;
- A contribuição da amizade nas estruturas informais das organizações;

- A crescente tendência da utilização de equipes e grupos de trabalho nas organizações.

Apesar de existirem estas três possibilidades, o estudo se direcionou para a primeira justificativa: o relacionamento do vínculo de amizade com o ambiente de trabalho e os resultados. Visto que ainda não se sabe o que interfere nas oportunidades de amizade no ambiente de trabalho (RIORDAN e GRIFFETH, 1995), também não se identificou, até o momento, em profundidade, o impacto das promoções nas relações de amizade em tais contextos.

Dessa forma, como a presente pesquisa buscou compreender, a partir da percepção dos envolvidos, a influência da promoção profissional na relação de amizade entre os pares investigados, pode-se afirmar que esta é atual por abordar um assunto pouco explorado pelos pesquisadores.

O trabalho também pode ser considerado relevante, pois buscou ampliar o conhecimento que se tem sobre a dinâmica das amizades entre os adultos e, especialmente, sobre o comportamento das pessoas no ambiente de trabalho.

2 RELAÇÕES INTERPESSOAIS

Na presente seção, serão apresentados os conceitos gerais referentes às relações interpessoais, às relações de amizade e à amizade no ambiente de trabalho. Para tanto, optou-se por utilizar a visão dos estudos da Psicologia e do Comportamento Organizacional sobre os temas referidos, uma vez que se alinham ao enfoque da pesquisa: o ambiente psicológico das empresas, definido por Neuberger (1996, p. 272) como “a experiência e o comportamento das pessoas na organização”.

2.1 CONCEITO

Os seres humanos, segundo Furman (2001), são biologicamente predispostos à afiliação com outras pessoas conhecidas. Esta aproximação entre os indivíduos resulta em relacionamentos. Para conseguir desenvolver e manter um relacionamento, um indivíduo possui um conjunto de habilidades sociais, ou seja, a pessoa possui um conjunto de comportamentos a serem usados e explorados conforme a necessidade das situações sociais (DEL PRETTE e DEL PRETTE, 2007).

Segundo Del Prette e Del Prette (2007), os relacionamentos sociais têm como base as interações dos indivíduos entre si e com a natureza. O processo da sociabilidade humana compreende as alterações na qualidade e na natureza das relações e das interações com outras pessoas, nos processos cognitivos, afetivos e comportamentais, ao longo do ciclo vital. Esses autores defendem a idéia de que os indivíduos “socialmente competentes” (p. 33) são aqueles que proporcionam a maximização dos ganhos e a minimização das perdas para si e para o outro, ou seja, com quem interagem.

A figura a seguir ilustra os principais processos envolvidos no desenvolvimento das relações interpessoais.

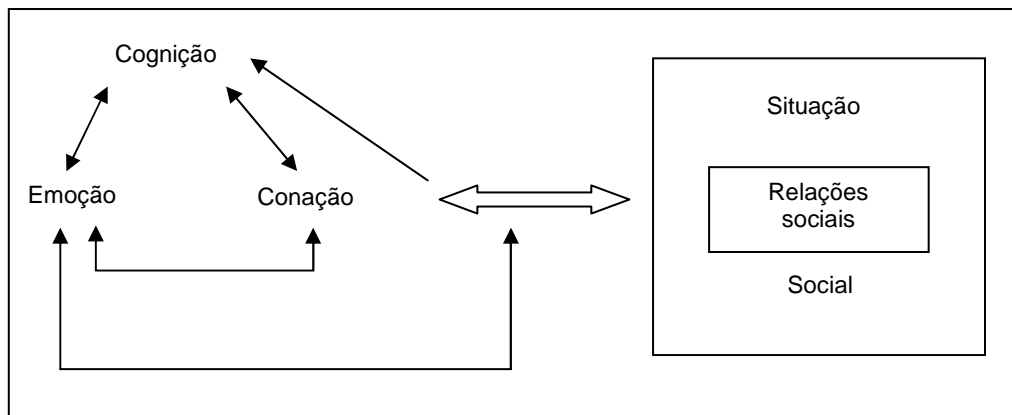


Figura 1 – Processos no desenvolvimento das relações interpessoais

Fonte: Del Prette e Del Prette (2007, p. 39)

A cognição, a emoção e a conação fazem parte de um sistema único que se relaciona entre si e com o ambiente social.

Diante de uma situação social nova, há uma “percepção social”, ou seja, o indivíduo a interpreta como ameaçadora, amistosa, ambígua ou familiar (cognição), simultaneamente sente medo, curiosidade ou raiva (emoção) e reage abertamente a ela (conação). (DEL PRETTE e DEL PRETTE, 2007, p. 38)

A autenticidade, a sinceridade e a honestidade são resultados da coerência entre a cognição, a emoção e o comportamento. Uma pessoa caracterizada por coerente é aquela cujos pensamentos e sentimentos se refletem em suas ações e interações com os demais. Quando isto não acontece, suas atitudes se transformam em dissimulação, falsidade e mentira.

Os três processos (cognitivo, afetivo e comportamental) estão presentes no desenvolvimento das habilidades de resolução de problemas impostos pelo ambiente social e que exigem habilidades de discriminar e responder a estímulos sociais e, simultaneamente, aos próprios eventos internos (pensamentos e sentimentos). (DEL PRETTE e DEL PRETTE, 2007, p. 39)

Souza e Hutz (2008) definem relacionamento como um processo dinâmico. Já Hinde (1996) acrescenta que, além de ser dinâmico, o relacionamento também possui diferentes processos. Porém, tentar fazer uma descrição completa de qualquer relacionamento é uma tarefa considerada impossível devido às diferenças existentes nos envolvimento das pessoas. Através dos relacionamentos, os indivíduos buscam por proteção, cooperação e interação social, sendo atraídos pelos aspectos psíquicos, de personalidade e de caráter dos envolvidos (HARE, 2003).

De um modo geral, cada relacionamento possui a sua própria história e características. Segundo Souza e Hutz (2008, p. 258), o relacionamento “se

desenvolve ao longo do tempo e se modifica conforme as etapas da vida, sendo influenciado por normas sociais e aspectos culturais”. Dessa forma, estes estão diretamente ligados ao contexto e ao meio em que acontecem, alterando-se conforme a realidade e o momento de vida dos envolvidos (BIDART e LAVENU, 2005).

Hinde (1996) argumenta que as variáveis envolvidas nos relacionamentos ao mesmo tempo em que sofrem influência das demais também as influenciam. Blumstein e Kollock (1988) acrescentam o fato de que, nos relacionamentos, os participantes são interdependentes, ou seja, o comportamento de um influencia no comportamento do outro. A figura abaixo ilustra o contexto no qual os relacionamentos estão inseridos, demonstrando os diferentes níveis de interação possíveis e as variáveis envolvidas.

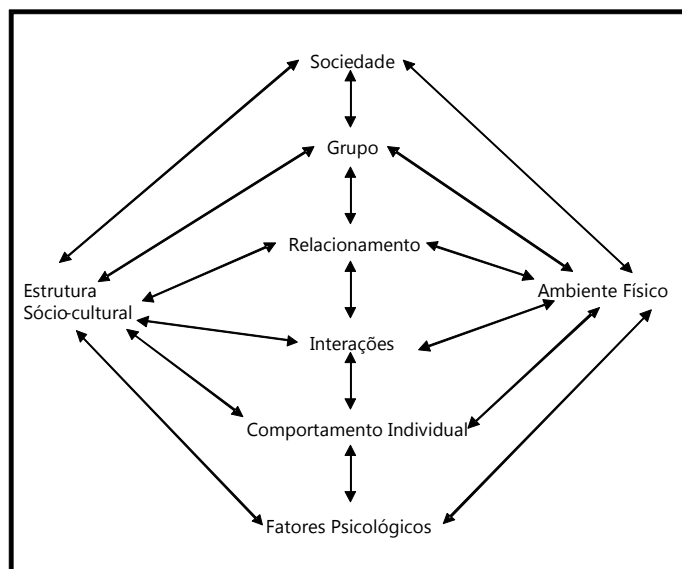


Figura 2 – Relações nos níveis da complexidade social

Fonte: Hinde (1996, p. 10)

Com o passar do tempo, o relacionamento se modifica, alterando-se em alguns aspectos. Para Chan e Cheng (2004), ocorre um aumento na variedade de temas abordados, nas atividades realizadas e nas formas de comunicação entre as pessoas. Além disso, os envolvidos tendem a revelar questões pessoais quando sua relação progride. Parks e Floyd (1996) afirmam que, em virtude do tempo, na maioria dos casos, uma relação desenvolve uma maior intimidade, cumplicidade e dependência entre as partes, sendo que os envolvidos se tornam mais comprometidos, ocorrendo uma melhor interação entre eles. Já conforme Hays

(1984), o relacionamento interpessoal passa por um desenvolvimento sistemático, ou seja, primeiramente o relacionamento é impessoal e superficial, evoluindo para um envolvimento de trocas de informações íntimas.

Também devido ao tempo, fica claro se o relacionamento é positivo ou negativo para os envolvidos. O envolvimento entre os participantes é positivo quando se desenvolve uma intimidade e uma cumplicidade. A intimidade, segundo Hinde (1996), caracteriza-se por um sentimento de compreensão e cuidado. Porém, é negativo quando gera inveja, raiva, conflitos ou outros tipos de situações desagradáveis entre os participantes do relacionamento (HARE, 2003).

A maneira como os indivíduos agem nos seus relacionamentos demonstra as suas motivações, ou seja, o que os indivíduos fazem juntos pode ser considerado uma classificação do tipo de relacionamento diante das necessidades e dos desejos das pessoas envolvidas, identificando o que esse relacionamento satisfaz. Dessa forma, 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).

2. 2 AMIZADE

A amizade foi um assunto abordado com muita dedicação por vários filósofos da antigüidade. Estes tinham interesse em descobrir quais seriam as qualidades de um amigo ideal, o papel desempenhado pela amizade e também a sua função na vida dos envolvidos. Por sua vez, os filósofos da Renascença despenderam pouco tempo de dedicação para este estudo. Somente no século XX ocorre uma retomada do tema e este volta a ser explorado. Entretanto, desta vez, as pesquisas passam a ser feitas por sociólogos, psicanalistas e psicólogos (BALDINI, 2000).

Segundo Rybak e Mcandrew (2006), ainda não existe uma definição de amizade unânime aceita por todos os estudiosos. Amizade, segundo Auhagen (1996), pode ter um significado diferente conforme a sociedade, o período histórico e

a geração. Tal questão “tem sido uma longa investigação por várias disciplinas, e diferentes definições de amizade podem ser encontradas na literatura” (CHAN e CHENG, 2004, p. 305).

De acordo com Souza e Hutz (2008), há décadas os cientistas sociais pesquisam sobre os benefícios dos relacionamentos interpessoais. “Amizade é um dos tipos mais comuns de relacionamento interpessoal” (CHAN e CHENG, 2004, p. 305). Segundo 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.

Amizade se diferencia das relações familiares porque não existem os vínculos formais que servem para manter uma relação estável, além de possuir as seguintes características (BOYD e TAYLOR, 1998):

- Interdependência: o comportamento de cada participante no relacionamento é influenciado pelo comportamento dos demais;
- Continuidade: o aumento da interação ao longo de um período de tempo;
- Interdependência voluntária: a amizade não é uma consequência necessária da posição que um indivíduo ocupa;
- Sócio-emocionais: companheirismo, apoio emocional, incentivos, etc.

Tentando caracterizar a amizade, alguns autores afirmam que ela corresponde a uma necessidade essencial do ser humano de ir ao encontro do outro (BRUN, 2007; LACERDA, 1993). É um relacionamento importante para o desenvolvimento social, emocional e cognitivo dos indivíduos (SOUZA e HUTZ, 2008; FROEMMING, 1997).

Amizade é um relacionamento de díade pessoal e informal. As duas pessoas envolvidas são definidas como amigos. A existência da amizade é baseada na reciprocidade. Para cada um dos amigos a amizade possui um valor diferente, que pode incluir diferentes elementos (AUHAGEN, 1996, p. 230).

Apesar de as pessoas identificarem e saberem quem é o seu amigo e quem não é, a amizade não possui características claras e precisas. A autora considera este fato o paradoxo da amizade.

A amizade é uma relação social diferente da maioria dos outros relacionamentos por não exigir quaisquer responsabilidades instrumentais. Como resultado de sua base voluntária e caráter aberto, a amizade proporciona às pessoas uma rica experiência. Em suma, a função da

amizade é a construção e a manutenção de uma boa forma de união entre as pessoas (AUHAGEN, 1996, p. 242).

Para Ingram e Zou (2008), amizade é um relacionamento pessoal e afetivo entre os envolvidos. A base da relação é a intimidade e a troca de sentimentos. A amizade se caracteriza pelo tipo de relacionamento no qual ocorre uma mútua preocupação, atenção e assistência entre os amigos (KRAPPMANN, 1996). Portanto, para esta autora, os “amigos aceitam uns aos outros do jeito que eles são” (p. 47).

Os amigos, de acordo com Andrew e Montague (1998), ajudam-se, trocam informações e conhecimentos especializados, proporcionam uma sensação de segurança e um sentimento de auto-afirmação. As pessoas acreditam que os seus amigos não irão lhes abandonar em momentos de dificuldade (KRAPPMANN, 1996).

Segundo Sharabany (1994), as amizades possuem algumas características em comum, sendo elas sinceridade, espontaneidade, sensibilidade, conhecimento, apego, troca, atividades em comum e confiança. Essas características podem variar em qualidade e quantidade, mas elas revelam o nível de intimidade do relacionamento.

Amigos, de acordo com Duck¹ (*apud* AUHAGEN, 1996), proporcionam uma sensação de pertencimento e estabilidade emocional, além de possibilitarem uma descoberta interior e permitirem ajuda entre as partes envolvidas. O indivíduo se sente útil como pessoa por ser uma fonte de ajuda para o outro. Para Auhagen (1996), as pessoas são amigas das outras para atingir uma sensação de bem-estar.

As pessoas, de um modo geral, identificam a amizade como uma manifestação de assistência diária, divisão de atividades e auto-revelação. Aspectos como fidelidade e lealdade são características fundamentais entre os amigos. Os resultados da pesquisa realizada por Adams *et. al.* (2000) indicam que os aspectos comportamentais da amizade são os principais do relacionamento.

A amizade se caracteriza pela reciprocidade razoavelmente equilibrada de expressão de sentimentos positivos e negativos e de atitudes voltadas para o bem-estar e a felicidade do outro. (DEL PRETTE e DEL PRETTE, 2007, p. 98)

As pesquisas de Jones (1991) sobre amizade demonstraram que a intimidade, a cumplicidade e o afeto são associados com o companheirismo, que, segundo o autor, é o fator mais importante para verificar os níveis de satisfação

¹DUCK, S. **Friends for life**. Brighton: Harvester Wheatsheaf. 1983

entre os amigos. Argyle e Henderson² (*apud* AUHAGEN 1996) atribuíram algumas funções especiais para a amizade:

- Função de troca: partilhar as notícias de sucesso com os outros, demonstrar apoio emocional, ajudar em momentos de necessidade, tentar fazer o outro feliz e trocar favores;
- Função de intimidade: acreditar e confiar no amigo;
- Terceira função: ser tolerante com outros amigos, não criticar o amigo em público, manter confidências, não ser invejoso ou criticar as outras relações do amigo;
- Função cordial: respeitar a privacidade do amigo.

Conforme Adams e Blieszner (1994) e Auhagen (1996), a amizade implica em uma interação voluntária entre duas pessoas ao longo do tempo. Como a amizade é um valor, o significado de amizade deve sempre compreender, no mínimo, um ideal envolvido na relação (RICHARD, 1999). Para ser amigo de alguém, é necessário ter obrigações específicas para com essa pessoa, incluindo uma disponibilidade emocional e uma vontade de ajudar. Por mais que a amizade seja classificada como um relacionamento de diáde, ela também se caracteriza por ocorrer em grupos de pessoas.

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, quando os amigos competem e concorrem entre si, menos eles serão satisfeitos com o relacionamento de amizade. Durante essas situações, os envolvidos ficam tensos e vivenciam sentimentos ruins uns pelos outros (SINGLETON JR. e VACCA, 2007).

Os maiores prejuízos relacionados à amizade, segundo pesquisas realizadas por Hays (1985), são o tempo gasto e a quantidade de sentimentos despendidos. Eles sempre ocorrem, pois, a partir do momento em que a amizade se desenvolve, os sentimentos investidos pelas pessoas tendem a aumentar. “Se o relacionamento oferecer os benefícios desejáveis suficientemente, os indivíduos ficam dispostos a sofrer os prejuízos possíveis” (p. 922).

Adams *et. al.* (2000) afirmam que a amizade pode adquirir inúmeras formas, variando o propósito, a intimidade, a duração e o estilo, entre outros atributos. De

²ARGYLE, M; HENDERSON, M. The rules of friendship. **Journal of Social and Personal Relationship**, v. 1, p. 211-237, 1984.

forma geral, as pessoas buscam relacionamentos motivadas pelas necessidades e preocupações características de cada estágio da vida (SOUZA e HUTZ, 2008). Ao contrário dos jovens, os adultos buscam o que lhes é mais útil, enquanto que os primeiros querem encontrar o agradável e o prazer. Essa diferença estabelece os diversos motivos e tipos de amizades que se estabelecem em cada momento da vida (FROEMMING, 1997).

Conforme Yanger (2002), a amizade pode ser dividida em três categorias, conforme o nível de intimidade, sendo elas: amigo casual, amigo próximo e melhor amigo. Quando se trata de amigos casuais, fica implícito o fato de existir um elo forte entre eles, porém este tipo de amizade não é tão íntimo ou exclusivo como os outros. Especialmente nas organizações, os amigos casuais são mais comuns do que as outras categorias de amizade. No caso do amigo próximo, os envolvidos se sentem seguros para compartilhar os seus segredos e pensamentos mais íntimos e profundos. O melhor amigo, por sua vez, possui todas as características de um amigo próximo, porém tem uma maior exclusividade e demanda mais tempo para a sua manutenção.

A amizade, na sociedade, é uma relação que não possui regras fixas, procedimentos, obrigações e exigências, variando conforme o caso (RICHARD, 1999), não envolvendo, portanto, um roteiro de conduta e obrigações institucionalizadas (ADAMS e PLAUT, 2003). “Conseqüentemente, a amizade é um relacionamento pessoal e privado, sem a imposição de valores ou normas culturais” (SOUZA e HUTZ, 2008, p. 259).

Duas pessoas não se tornam amigas imediatamente em um primeiro encontro; a amizade possui um processo de desenvolvimento (AUHAGEN, 1996). Conforme Adams e Blieszner (1994), ela possui um início quando as pessoas se familiarizam, um meio quando os parceiros se solidarizam, e, decorrido algum tempo, ela pode aumentar, diminuir ou permanecer igual, chegando até mesmo a acabar por variadas razões. Não existe um critério formal para o término da amizade (AUHAGEN, 1996). As fases da amizade variam de acordo com as situações e com as pessoas envolvidas.

A fase de início se caracteriza pelo movimento de familiaridade entre os envolvidos. No início, os indivíduos se aproximam e passam a se conhecer um pouco melhor, havendo trocas de informações pessoais (ADAMS e BLIESZNER, 1994). “No início do relacionamento a frequência das interações determina a

qualidade da amizade” (AUHAGEN, 1996, p. 239). Já a fase de manutenção é considerada o período no qual os amigos devem dispor de mais tempo para com os outros. Por último, na fase de redes, ocorre o envolvimento de grupos (ADAMS e BLIESZNER, 1994).

Hays (1985) afirma que, ao longo do tempo, a partir do momento em que a amizade se desenvolve, o relacionamento se torna menos dependente da quantidade de interações. Por outro lado, ocorre um aumento na qualidade do envolvimento entre os amigos. Portanto, para este autor, a qualidade das interações entre os envolvidos é a melhor forma de avaliar a intensidade do relacionamento. Quanto maior a qualidade da amizade, mais estável a relação será (BUKOWSKI *et. al.*, 1994). Tanto para os homens quanto para as mulheres, segundo Jones (1991), as características individuais e as características do relacionamento determinam a percepção da qualidade da amizade dos envolvidos.

Quando se trata de amizade, é possível, segundo Hays (1985), identificar algumas diferenças entre os homens e as mulheres. Estas tendem a se envolver de uma forma mais afetuosa do que os homens. Estes, por sua vez, tendem a ser mais companheiros do que as mulheres nos seus envolvimento. As mulheres costumam ser mais comunicativas do que os homens no início da amizade, enquanto que eles são companheiros desde o princípio do relacionamento. A ligação, em ambos os casos, pode ser forte; porém, a forma como isto é demonstrado ocorre de forma diferente.

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

2.3 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).

As relações interpessoais no ambiente de trabalho possuem peculiaridades, segundo Neuberger (1996):

- Ocorrem dentro de um espaço definido e de certos limites, como um departamento, uma seção ou um setor da empresa;
- São orientadas para a eficiência organizacional;
- Muitas das relações são desenvolvidas e motivadas por questões relacionadas ao recebimento e manutenção de um salário.

Entretanto, em alguns casos, de acordo com Grey e Sturdy (2007), as pessoas, nas organizações, costumam se reunir em contextos variados; dessa forma, a amizade pode acontecer entre pessoas que trabalham em áreas diferentes da organização. Até o momento, segundo Riordan e Griffeth (1995), ainda não se sabe o que interfere nas oportunidades de amizade no ambiente de trabalho.

As amizades no ambiente de trabalho, segundo Ingram e Zou (2008), têm se tornado cada vez mais comuns. Portanto, como o trabalho exige o contato entre os indivíduos, o surgimento de amizade fica inevitável (BOYD e TAYLOR, 1998).

Qualquer atuação profissional envolve interações com outras pessoas onde são requeridas muitas e variadas habilidades sociais, componentes da competência técnica e interpessoal necessária para o envolvimento de um processo produtivo. (DEL PRETTE e DEL PRETTE, 2007, p. 56)

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. Porém, para Grey e Sturdy (2007), amigos que, posteriormente, se tornam colegas, ou gerente e subordinado, podem vir a ter suas amizades rompidas pelas novas circunstâncias. A principal preocupação é com os favorecimentos e com a difícil manutenção dos papéis.

À medida que as relações sociais entre os funcionários e os seus superiores, subordinados ou pares de trabalho vão crescendo e se transformando em laços afetivos de amizade, esta pode caracterizar-se de duas formas, de acordo com Sias *et. al.* (2004):

- Voluntária: apesar de os indivíduos normalmente não escolherem com quem irão trabalhar, eles decidem quem serão seus amigos;
- Personalizada: os indivíduos tratam os demais como pessoas e não como “posições de trabalho” (p. 322).

Para Yanger (2002), as amizades entre funcionários de mesmo nível hierárquico tendem a ter menos conflitos do que as amizades entre funcionários de níveis diferentes, como um funcionário e o seu supervisor.

Para os funcionários, de acordo com Riordan e Griffeth (1995), que possuem longas horas de trabalho e têm pouca oportunidade de desenvolver amizades fora do ambiente de trabalho, a amizade no trabalho se torna importante para as suas vidas. Uma consequência significativa deste relacionamento é o fato de os funcionários passarem tempo com os seus amigos da empresa, tanto na organização quanto fora do seu ambiente de trabalho (NIELSEN *et. al.*, 2000). Entretanto, alguns funcionários preferem diferenciar os amigos do trabalho e os amigos que não são do trabalho (INGRAM e ZOU, 2008)

Esses mesmos autores, a partir de pesquisas realizadas sobre as relações de amizade no ambiente de trabalho, 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).

O apoio social é a relação amigável com os colegas e chefes, “serve como um paliativo, minimizando os efeitos negativos” do trabalho, incluindo o estresse (ROBBINS, 2002, p. 442). Para Wagner III e Hollenbeck (2002), é a concessão ativa de solidariedade e cuidado. Já para Stackman e Pinder (1999), o apoio social é visto como necessário para alcançar sucesso, sobrevivência e satisfação no trabalho. De acordo com Lindorff (2005), existem três tipos de apoio social, sendo eles:

- Apoio emocional: caracteriza-se pelo afeto, respeito e aceitação;

- Apoio de informação: envolve informação, conhecimento e aconselhamento;
- Apoio material: diz respeito ao respaldo material para bens ou serviços.

Os funcionários, segundo estudos realizados por Nielsen *et. al.* (2000), que apresentaram maiores níveis de amizade no ambiente de trabalho são aqueles que estavam mais satisfeitos com os seus trabalhos. Os respondentes que possuem oportunidades e predomínio de amizade no trabalho aparentam ser mais ligados emocionalmente com as suas organizações e menos propensos a abandonarem o emprego.

A qualidade da amizade no trabalho está diretamente relacionada com a satisfação profissional, segundo os resultados das pesquisas de Winstead *et. al.* (1995). A amizade pode influenciar diretamente no envolvimento no trabalho, na satisfação e no comprometimento organizacional, e indiretamente na intenção de sair da empresa. As oportunidades de amizade são associadas com um aumento na satisfação no trabalho, um envolvimento no trabalho, um comprometimento com a organização e uma significativa diminuição da rotatividade (RIORDAN e GRIFFETH, 1995). Conforme Bernstorff (2007, p. 2), a satisfação profissional

[...] é um estado emocional prazeroso ou não conforme obtenção ou frustração de valores implícitos ou explícitos com um julgamento consciente ou inconsciente da relação trabalho-valor individual num contexto físico e social do trabalhador.

Uma boa indicação de satisfação no trabalho para Gini³ (*apud* BERNSTORFF, 2002) é quando se tem um trabalho interessante, uma possibilidade de desenvolver as habilidades necessárias e conseguir visualizar os resultados do trabalho. Outro contexto em que isso se identifica diz respeito ao local de 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). Da mesma forma, conforme Lacombe (2005), o grau de satisfação está vinculado com as relações entre os funcionários, a integração da equipe, os sentimentos e emoções, entre outros fatores.

³GINI, A. **My job, my self**: work and the creation of the individual. New York: Routledge, 2001.

O clima organizacional é estabelecido a partir do nível de satisfação dos funcionários (LACOMBE, 2005). Para Sirota *et. al.*⁴ (*apud* ARAÚJO 2006), existem três fatores preponderantes para um clima satisfatório:

- **Eqüidade:** sentimento de justiça diante das atitudes dos supervisores em relação aos funcionários, sendo essas atitudes em relação à remuneração, às avaliações, entre outras.
- **Realização:** sentimento de estar bem na organização, satisfeito com o que se faz sentir-se respeitado pelos outros.
- **Companheirismo:** apesar dos conflitos existentes nas organizações, as pessoas optam por uma relação amistosa “porque assim têm uma maior possibilidade de manutenção na posição” (p. 5).

Colegas de trabalho que são amigos tendem a ter uma comunicação mais íntima e com mais assuntos do que aqueles que não são. Eles trocam informações mais completas e precisas entre si. “Especificamente, os amigos empenham-se em uma comunicação muito mais íntima e aberta entre eles do que com os seus conhecidos” (SIAS, 2005, p. 380).

Uma característica relevante da amizade no trabalho é o seu aspecto de ser, ao mesmo tempo, movida pelo afeto e pela instrumentalidade. Ou seja, é a combinação da instrumentalidade e do afeto que acaba produzindo uma série de dificuldades para os envolvidos neste tipo de relacionamento.

O bem-estar de uma pessoa que mantém uma amizade no ambiente de trabalho pode ser presumivelmente aumentado com qualquer benefício instrumental que esse relacionamento traz e diminuído em função das tensões interpostas pela combinação de afeto e instrumentalidade. (INGRAM e ZOU, 2008, p. 179)

Algumas normas das empresas são incompatíveis com a questão de 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

⁴SIROTA, David; MISCHKIND, Louis A.; MELTZERI, Michael Irwin. **The enthusiastic employee**. Saddle River: Wharton School of Publishing, 2005.

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 despreziosas 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). Nesse sentido, buscando compreender as promoções profissionais, o capítulo seguinte descreverá tais eventos.

3 PROMOÇÃO

Para a caracterização das promoções profissionais, utilizaram-se como fonte de pesquisa os referenciais teóricos do Comportamento Organizacional. Conforme Marras (2002, p. 121), a promoção “é a mudança de um cargo para outro de faixa salarial superior”, 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 proporcioná-lo segurança, *status* e até mesmo o desenvolvimento de competências. A organização é beneficiada por este fato, pois estes funcionários irão contribuir com um aumento da produtividade (SAPORTA e FARJOUN, 2003).

As promoções normalmente ocorrem com prioridade para aqueles empregados que se localizam no último nível salarial de sua faixa e excepcionalmente qualquer funcionário, sempre que comprovada a sua superioridade técnica, produtiva e cognitiva sobre os demais do seu grupo. (MARRAS, 2002, p. 122)

Em uma organização, segundo Beehr *et. al.* (2004), as pessoas tendem a acreditar que as suas chances de promoção são baseadas nos mesmos critérios dos demais funcionários da empresa, e os empregados são pessimistas quanto a uma promoção quando passam muito tempo sem ser promovidos (CASSIRER e RESKIN, 2000). Os funcionários satisfeitos com o processo de promoção, segundo Eby *et. al.* (2005), são aqueles que identificam na promoção uma possibilidade de crescimento e progresso na empresa. Armstrong-Stassen (2003) afirma que os funcionários promovidos expressam grandes expectativas de uma carreira futura de sucesso.

Quando as promoções são baseadas em fatores de desempenho, ou seja, possuem um senso de justiça, os funcionários são mais comprometidos com a organização e se empenham mais. As práticas organizacionais influenciam o comportamento dos seus funcionários, e, dessa forma, conforme as políticas, as pessoas se utilizam de diferentes estratégias para crescer na empresa (BEEHR *et. al.*, 2004).

De acordo com Saporta e Farjoun (2003), existem dois tipos de promoção: promoção de grau e promoção de *status*. Enquanto que a promoção de grau envolve crescimento sem alterar a responsabilidade, a promoção de *status* abrange mudanças na responsabilidade e requer a existência de uma nova colocação.

A promoção de *status* é um movimento ascendente que inclui a mudança de classificação profissional, bem como no nível de emprego. Em contrapartida, a promoção de grau é uma categoria que inclui uma mudança no nível de emprego ou de função. (SAPORTA e FARJOUN, 2003, p. 263)

Esses dois tipos de promoção têm um significado diferente para os funcionários e para a organização. Aqueles que oferecem a promoção provavelmente preferem a promoção de grau, porque esta não implica em uma mudança visível na hierarquia. Em alguns casos, a promoção de *status* necessita da criação de uma nova vaga, ou seja, esse tipo de promoção acaba sendo limitado pelo surgimento de uma posição. Já a promoção de grau é menos limitada e pode ser distribuída mais livremente pela organização (SAPORTA e FARJOUN, 2003). Conforme Trevor *et. al.* (1997), quanto mais alta a promoção, maior será o aumento do salário e menores serão as chances de o funcionário deixar a organização.

Inevitavelmente, os membros de um departamento possuem influência em relação a qual funcionário da equipe irá ser promovido. Os departamentos podem premiar os membros que correspondam ao nível dos valores demonstrados dentro do departamento, mesmo que esses sejam diferentes da organização. Dessa forma, as empresas devem utilizar como estratégia a promoção daqueles funcionários que demonstram seguir os ideais e valores da organização (GRUYS *et. al.*, 2008).

4 MÉTODOS DE PESQUISA E TRABALHO

O capítulo tem por objetivo apresentar os procedimentos metodológicos que foram desenvolvidos para a realização desta pesquisa.

4.1 MÉTODO DE PESQUISA

Para o desenvolvimento da presente dissertação, foi utilizada a pesquisa qualitativa, com uso de entrevistas semi-estruturadas em profundidade. O estudo se caracteriza por ser uma pesquisa de cunho exploratório, pois, conforme Gil (2008), busca evidenciar uma visão geral sobre um determinado fato investigado.

As pesquisas exploratórias têm como principal finalidade desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e idéias, tendo em vista a formulação de problemas mais precisos ou hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores. (GIL, 2008, p. 27)

A pesquisa qualitativa, segundo Holliday (2007), objetiva demonstrar e ilustrar as manifestações da vida social que, conforme o autor, deveriam ser permanentemente apresentadas e 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).

Segundo Gaskell (2002, p. 68), “a finalidade real da pesquisa qualitativa não é contar opiniões ou pessoas, mas, ao contrário, explorar o espectro de opiniões, as diferentes representações sobre o assunto em questão”. Para Bauer *et. al.* (2002), a pesquisa qualitativa lida com interpretações das realidades sociais. Seguindo este mesmo conceito, Flick (2004) acrescenta que esta forma de pesquisa é orientada pelos significados que o sujeito atribui às suas experiências, eventos, objetos e pontos de vista.

A pesquisa qualitativa é orientada para a análise de casos concretos em sua particularidade temporal e local, partindo das expressões e atividades das pessoas em seus contextos locais. (FLICK, 2004, p. 28)

A comunicação do pesquisador com o campo é considerada uma fonte produtora de conhecimento e fundamental para a pesquisa. “As subjetividades do

pesquisador e daqueles que estão sendo estudados são parte do processo de pesquisa” (FLICK, 2004, p. 22).

A entrevista, segundo Fontana e Frey (2000), é uma técnica utilizada para se compreender o indivíduo. As entrevistas acontecem em um contexto de interação social e são influenciadas por este. “A entrevista qualitativa, pois, fornece os dados básicos para o desenvolvimento e a compreensão das relações entre os atores sociais e sua situação” (GASKELL, 2002, p. 65).

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” (PATTON, 2002, p. 341). O objetivo da entrevista é possibilitar ao entrevistador conhecer as percepções dos entrevistados.

Em particular, as entrevistas semi-estruturadas, conforme Flick (2004), são vastamente utilizadas devido à sua característica relativamente aberta de investigação.

[...] é mais provável que os pontos de vista dos sujeitos entrevistados sejam expressos em uma situação de entrevista com um planejamento relativamente aberto do que em uma entrevista padronizada ou em um questionário. (FLICK, 2004, p. 89)

As questões devem ser levadas no momento da entrevista na forma de um guia. O entrevistador pode definir, no ato da investigação, a seqüência das perguntas a serem realizadas, enquanto que o entrevistado deve respondê-las livremente e espontaneamente (FLICK, 2004, p. 106).

O ponto de partida do método é a suposição de que os *inputs* que caracterizam entrevistas ou questionários padronizados, e que restringem o momento, a seqüência ou o modo de lidar com os tópicos, obscurecem, ao invés de esclarecer, o ponto de vista do sujeito. (FLICK, 2004, p. 106)

Para Flick (2004), uma vantagem deste método é o uso consistente de um guia de entrevista. Conforme este autor, o guia possibilita uma maior comparabilidade entre os dados das entrevistas, e a estruturação da entrevista é conseqüência da sua utilização. Gaskell (2002) acredita que um bom guia proporcionará um contexto oportuno para uma discussão, além de uma progressão lógica do tema abordado, porém o entrevistador não deve se tornar escravo desta ferramenta.

O entrevistador deve usar sua imaginação social científica para perceber quando temas considerados importantes e que não poderiam estar

presentes em um planejamento ou expectativa anterior aparecerem na discussão. (GASKELL, 2002, p. 67)

O entrevistador deve, conforme Fontana e Frey (2000), ser flexível e capaz o suficiente para fazer os ajustamentos não previstos durante a entrevista semi-estruturada. Dessa forma, para este autor, as entrevistas não estruturadas proporcionam uma maior amplitude do que os outros tipos de pesquisa. Para Patton (2002), apesar desta flexibilidade durante a entrevista semi-estruturada, o entrevistador deve ter o foco no assunto previamente determinado. “A qualidade da informação obtida durante a entrevista é amplamente dependente do entrevistador” (PATTON, 2002, p. 341).

Durante a entrevista em profundidade, segundo Gaskell (2002), os sentimentos e as percepções do entrevistado são explorados em detalhe. O entrevistado acaba refletindo sobre situações e conversas passadas. “No decurso de tal entrevista, é fascinante ouvir a narrativa em construção: alguns dos elementos são muito bem lembrados, mas detalhes e interpretações faladas podem até mesmo surpreender o próprio entrevistado” (GASKELL, 2002, p. 75).

Após coletados os dados, o passo seguinte é a análise, a qual, segundo Gaskell (2002), procura por sentido e compreensão dos dados. “O que é realmente falado constitui os dados, mas a análise deve ir além da aceitação deste valor aparente” (GASKELL, 2002, p. 85).

Para alcançar os objetivos propostos, esta pesquisa utilizou-se da análise de conteúdo. A análise de conteúdo, segundo Bauer (2002), é uma construção social. “Através da reconstrução de representações, os analistas de conteúdo inferem a expressão dos contextos, e o apelo através desses contextos” (BAUER, 2002, p. 192).

Conforme Flick (2004), com base nas entrevistas semi-estruturadas, a análise de conteúdo analisa os pontos de vista subjetivos dos entrevistados. Bardin (1977, p. 42) define a análise de conteúdo como:

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.

Segundo esta mesma autora, a análise de conteúdo é dividida em alguns momentos: a organização da análise, a codificação, a categorização e a inferência. Durante a organização da análise, ocorre a pré-análise, na qual “devem ser

determinadas operações de recorte do texto em unidades comparáveis de categorização para análise temática e de modalidade de codificação para o registro dos dados” (BARDIN, 1977, p. 100).

Na codificação, ocorre uma transformação dos dados brutos em índices através de recortes, agregação e enumeração. Já a categorização é o reagrupamento dos elementos conforme um critério anteriormente definido. “As categorias são rubricas ou classes, que reúnem um grupo de elementos (unidade de registro, no caso da análise de conteúdo) sob um título genérico” (BARDIN, 1977, p. 117). Por último, ocorre a inferência, que, segundo Bardin (1977), é a própria intenção da análise de conteúdos. Ela se caracteriza por ser relativa às condições de produção.

4.2 MÉTODO DE TRABALHO

Pensando no objetivo de pesquisa, que consiste em compreender, a partir da percepção dos envolvidos, a influência da promoção profissional nas relações de amizade entre os pares investigados, optou-se por utilizar entrevistas semi-estruturadas em profundidade.

Patton (2002) afirma que, em uma entrevista qualitativa, as perguntas devem ser bem elaboradas; por isso elas devem ser claras, abertas e neutras. As palavras utilizadas nas perguntas podem fazer uma grande diferença para a obtenção de respostas mais profundas. Através da utilização da linguagem do entrevistado, pode-se propiciar um ambiente de entrevista mais acolhedor. “O uso de palavras que façam sentido para o entrevistado, palavras que refletem a sua visão de mundo, irá melhorar a qualidade dos dados obtidos durante a entrevista” (PATTON, 2002, p. 363).

No início da entrevista, o entrevistador deve estabelecer um *rapport* que não atrapalhe a neutralidade da entrevista; a essência do *rapport* é o respeito pelo entrevistado sem julgamentos. Visando à neutralidade da entrevista, o entrevistado deve falar livremente sem ser influenciado pelo ponto de vista do investigador. Para tanto, a pergunta inicial desta pesquisa foi:

Eu gostaria que você me contasse a história da sua amizade com o(a) [nome do funcionário]. A melhor forma de iniciar seria você me contando como a amizade iniciou, falando de situações relevantes e de destaque que tenham ocorrido e dando destaque para o evento da promoção. Você não precisa ter pressa, e também pode dar detalhes, porque tudo o que for importante para você me interessa.

As demais perguntas foram direcionadas para os objetivos específicos, como ilustra o quadro abaixo:

Objetivos Específicos	Questões
<p>Compreender como os indivíduos caracterizam suas relações de amizade no local de trabalho.</p> <p>Descrever as mudanças nos relacionamentos entre funcionários após a promoção profissional de um dos participantes da incidência, a partir da visão destes.</p> <p>Comparar as opiniões sobre a relação de amizade entre o promovido e o seu par após a promoção profissional.</p>	<p>Como era a amizade antes da promoção – características, qualidades e peculiaridades?</p> <p>Como você a qualificaria, ou seja, por que você chamaria essa relação de amizade?</p> <p>Vocês conviviam fora da empresa?</p> <p>Como ficou a amizade depois da promoção – características, qualidades e peculiaridades? Como você a qualifica?</p> <p>Vocês convivem fora da empresa?</p> <p>Você percebe o seu amigo como um concorrente?</p> <p>Qual a reação do seu amigo com a sua promoção?⁵ / Como você se sentiu com a promoção do seu amigo?⁶</p>
<p>Caracterizar as percepções dos funcionários quanto à influência da amizade no ambiente de trabalho e nos seus resultados.</p>	<p>A relação de amizade afeta de algum modo seus resultados na empresa?</p> <p>Você sentiu alguma mudança no ambiente organizacional?</p> <p>Se você tivesse um conflito com o seu amigo isso teria algum impacto no seu trabalho?</p>

Quadro 1 – Objetivos específicos conforme as questões de entrevista

Fonte: Elaborado pela autora (2009)

Pensando em compreender melhor o evento estudado, foram examinadas seis incidências de amizade no trabalho, entre os meses de junho e agosto de 2009.

⁵ Pergunta destinada aos participantes que foram promovidos.

⁶ Pergunta destinada aos participantes que não foram promovidos.

No total, as entrevistas foram feitas em quatro empresas de grande porte e de ramos distintos. Cada incidência consiste em uma díade que trabalha na mesma empresa, que tenha tido um vínculo de amizade e na qual um dos envolvidos passou por uma promoção.

A incidência se caracteriza por uma dupla de pessoas que trabalham na mesma organização. São pessoas que trabalhavam juntas, sendo pares e se considerando amigas, de maneira que, 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.

Foram entrevistadas empresas diferentes para não se limitar a pesquisa a apenas um local de trabalho e a um único clima organizacional. Portanto, as entrevistas foram realizadas em quatro empresas diferentes, porém todas situadas na cidade de Porto Alegre e qualificadas como multinacionais.

O contato inicial com as empresas foi feito através do setor de Recursos Humanos, e foi este quem indicou os pares que foram entrevistados. Os referidos setores identificaram funcionários ditos como próximos e que possuíam vínculo de amizade antes da promoção, ressaltando-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.

Todos os eventos de promoção que foram averiguados aconteceram recentemente, de maneira que as lembranças vivenciadas pelos entrevistados fossem recordadas mais facilmente.

As entrevistas ocorreram no próprio ambiente de trabalho, a fim de que os entrevistados se sentissem mais à vontade para contarem os seus relatos. Primeiramente, a pessoa promovida foi entrevistada, sendo, após, verificadas as histórias daqueles que não foram promovidos. Cada incidência foi entrevistada somente uma vez, pois não foi identificada a necessidade de se fazerem mais investigações. O objetivo foi de que as informações ficassem claras e bem detalhadas, com o máximo de dados possíveis.

Para facilitar o entendimento das incidências, 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:

- Funcionário promovido: número da incidência seguido da letra da empresa e do número 1.

- Funcionário não promovido: número da incidência seguido da letra da empresa e do número 2.

5 CARACTERIZAÇÃO DOS SUJEITOS

Durante a realização da presente pesquisa, foram realizadas 12 entrevistas em 4 empresas distintas. O quadro abaixo ilustra o perfil dos sujeitos investigados:

Sujeito	Sexo	Idade	Tempo de Empresa	Cargo	Área de Atuação
1A1	Masculino	31	10 anos	Supervisor de Desenvolvimento de Recursos Humanos	Recursos Humanos
1A2	Feminino	33	6 anos	Analista de Recursos Humanos	Recursos Humanos
2A1	Feminino	33	4 anos	Analista de Recursos Humanos	Recursos Humanos
2A2	Feminino	28	3 anos	Supervisora de Recursos Humanos	Recursos Humanos
3B1	Feminino	37	8 anos	Gerente de Relacionamento Gold	Relacionamento Gold
3B2	Feminino	42	5 anos	Gerente de Relacionamento	Relacionamento
4B1	Masculino	26	2 anos	Gerente de Atendimento	Atendimento
4B2	Masculino	22	1 ano e meio	Gerente de Novos Negócios	Novos Negócios
5C1	Feminino	29	5 anos e meio	Chefe de Recursos Humanos	Recursos Humanos
5C2	Feminino	29	5 anos e meio	Assessora Técnica de Recursos Humanos	Recursos Humanos
6D1	Masculino	26	6 anos	Analista de Sistemas Sênior	Informática
6D2	Feminino	43	7 anos	Analista de Sistemas Pleno	Informática

Quadro 2 – Descrição detalhada dos sujeitos da pesquisa

Fonte: Elaborado pela autora (2009)

5.1 PRIMEIRA INCIDÊNCIA

A primeira incidência examinada situou-se na empresa A. Essa empresa é líder mundial de fornecimento de fertilizantes minerais para plantas e opera no Brasil desde o ano de 1999. Seus produtos estão disponíveis em mais de 120 países, alcançando a posição de empresa mais globalizada do setor de fertilizantes. A empresa A conta com escritórios em cerca de 60 países, tem 160 pontos de infra-

estrutura (fábricas, escritórios, terminais e silos de armazenamento) espalhados pelo mundo e conta com cerca de 8 mil colaboradores.

O funcionário promovido entrou primeiro na empresa e, depois de alguns anos, a outra funcionária foi selecionada. 1A1 participou de algumas etapas do processo de seleção de 1A2, que foi chamada para participar da equipe de trabalho do funcionário 1A1.

Como eles trabalhavam na mesma equipe, ocorriam muitas trocas de informações devido à proximidade física e ao tempo em que ficavam juntos no trabalho. Com o passar do tempo, eles começaram a fazer aulas de inglês juntos, devido a uma demanda da empresa, que acabou fortalecendo o seu relacionamento.

Depois de um tempo, o funcionário 1A1 foi para uma filial da empresa em outra cidade. Nesse período, o contato entre eles diminuiu, porém eles continuaram se falando.

Quando 1A1 voltou para Porto Alegre, este recebeu a proposta de outra organização e acabou saindo da empresa. Pouco tempo se passou e ele recebeu um convite da empresa A para ser supervisor da sua antiga equipe de trabalho em Porto Alegre. 1A1 aceitou a proposta e passou a ser chefe de sua antiga colega de trabalho, 1A2.

5.2 SEGUNDA INCIDÊNCIA

A segunda incidência ocorreu também na empresa A. A funcionária 2A2 participou de todas as etapas do processo seletivo de 2A1. A vaga à qual 2A1 estava concorrendo era para trabalhar em uma filial da organização. Após a contratação da funcionária 2A1, 2A2 foi convidada para trabalhar na mesma estrutura para a qual 2A1 foi contratada. Ela aceitou o convite e ambas foram transferidas de cidade.

Em virtude do convívio dentro e fora da empresa, elas começaram a desenvolver uma amizade. Por elas trabalharem na mesma equipe e passarem pelos mesmos momentos de vida (dificuldades relacionadas à mudança de município, adaptação a um novo meio e distanciamento dos familiares), a relação de amizade foi se fortalecendo e se intensificando.

Depois de um tempo de trabalho, a funcionária 2A1 recebeu um convite para assumir uma posição de supervisão e, sendo assim, passou a ser chefe imediata de 2A2. Elas permaneceram trabalhando juntas até que a funcionária 2A2 resolveu retornar para a matriz.

5.3 TERCEIRA INCIDÊNCIA

A terceira incidência ocorreu na empresa B, que se caracteriza por ser uma instituição bancária de grande reconhecimento no país. A organização iniciou suas atividades no Brasil no ano de 1915, abrindo a primeira sucursal. Hoje em dia, a empresa B atende a mais de 400 mil clientes e possui 115 agências pelo país.

As funcionárias 3B1 e 3B2 trabalhavam em setores diferentes da empresa, mas conviviam em momentos de almoço e de confraternização. Primeiramente, 3B1 saiu da empresa, indo trabalhar em outros bancos. Depois de um tempo, 3B2 aceitou uma proposta para trabalhar em outra empresa, e a funcionária 3B1 retornou para a empresa B.

Em seguida, a funcionária 3B2 também retornou para a empresa B, e elas passaram a atuar no mesmo setor. A convivência se intensificou e as afinidades aumentaram. A amizade foi se constituindo e fortalecendo devido às semelhanças dos momentos de vida passados por ambas (estrutura familiar similar – filhos em idades próximas – e estágio semelhante de carreira), tanto dentro quanto fora da empresa B.

Devido às movimentações internas, surgiu uma vaga em um setor distinto do ocupado por 3B1 e 3B2, de maior prestígio perante os funcionários da empresa B. A funcionária 3B1 manifestou interesse e acabou mudando de setor, e a funcionária 3B2 permaneceu no mesmo setor.

5.4 QUARTA INCIDÊNCIA

A quarta incidência também se passou na empresa B. 4B1 foi selecionado para trabalhar no mesmo setor em que 4B2 trabalhava. Eles passaram a desenvolver uma parceria de trabalho na qual um sempre ajudava o outro.

Inicialmente, o funcionário 4B2 ensinou as atividades do setor para 4B1, e a partir de então a amizade começou a crescer. Depois de um tempo de trabalho como estagiários, 4B1 foi efetivado e, em seguida, isso também ocorreu com 4B2. Eles foram efetivados em setores distintos da organização.

5.5 QUINTA INCIDÊNCIA

A empresa C é o cenário da quinta incidência. A organização se caracteriza por ser a líder no segmento de aços longos de todo o continente americano e uma das maiores fornecedoras de aços longos especiais pelo mundo. Atualmente, a empresa está presente em 14 países.

As funcionárias 5C1 e 5C2 se conheceram antes de entrarem na empresa. Elas foram colegas de faculdade e, desde o término da graduação, participam de um grupo de estudos sobre psicologia organizacional. Estes encontros possibilitaram um maior contato e interação entre elas.

Ambas iniciaram a sua trajetória na organização através do programa de *trainee*. Elas ingressaram no mesmo setor e trabalhavam sob a mesma liderança. Em seguida, a funcionária 5C2 recebeu uma proposta para trabalhar no país X, e a funcionária 5C1 para trabalhar no país Y. Este foi um momento de maior aproximação entre elas, por estarem passando por situações de vida parecidas, decorrentes de suas vivências no exterior, o que intensificou a troca de experiências.

Quando a funcionária 5C2 retornou ao Brasil, esta foi promovida a executiva, enquanto que a funcionária 5C1 continuava no país Y. Em seguida, a funcionária 5C1 voltou para o Brasil e foi promovida a executiva depois de um tempo. Ambas trabalhavam em locais distintos. Após isto, a funcionária 5C1 assumiu uma posição

de chefia no seu local de trabalho, e a funcionária 5C2 permaneceu com um cargo de assessora.

Nesta incidência, como ocorreram várias promoções entre as envolvidas, optou-se por destacar mais detalhadamente a última. Dessa forma, a promoção estudada se refere à da funcionária 5C1, que ocupou um cargo de chefia em uma usina, enquanto que 5C2 continuou ocupando um cargo técnico.

5.6 SEXTA INCIDÊNCIA

A última incidência ocorreu na empresa D. Esta organização é uma empresa global focada nos ramos automotivo e aeroespacial. Ela opera em mais de 30 países e iniciou as suas atividades no Brasil no ano de 1974.

O funcionário 6D1 foi selecionado para trabalhar no mesmo setor em que trabalhava a funcionária 6D2. Desde o início, o novo funcionário sempre ajudava 6D2 com as novas tecnologias de informática.

Com a saída do chefe do setor, a funcionária 6D2 foi convidada para ocupar o cargo de chefia, porém esta não aceitou. Ela preferiu indicar o funcionário 6D1 para preencher a vaga. Atualmente, ambos trabalham no mesmo setor e respondem para a mesma chefia, porém 6D1 possui uma equipe sob sua direção.

6 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

O presente capítulo apresenta a análise e discussão dos resultados encontrados na pesquisa.

6.1 DERIVAÇÃO DAS CATEGORIAS

A partir da análise das entrevistas realizadas, foi possível realizar o processo de categorização do conteúdo pesquisado. Cabe salientar que, durante o processo, as incidências foram analisadas separadamente. Portanto, examinaram-se as diferentes falas dos sujeitos na sua díade, com o objetivo de não se perder a riqueza das peculiaridades e características de cada processo de promoção.

Em um primeiro momento, foram identificadas 12 categorias iniciais, das quais resultaram 4 categorias intermediárias que, por fim, geraram as 2 categorias finais. As categorias identificadas apresentam-se descritas no quadro abaixo.

Categorias Iniciais		Categorias Intermediárias		Categorias Finais	
1	Início da Amizade	I	Facilitador da Amizade na Organização	A	Amizade, será?
2	Função da Amizade				
3	Vínculo Fora da Empresa				
4	Amplitude da Amizade	II	Tipos de Relacionamento na Organização		
5	Colega X Amigo				
6	Processo da Promoção	III	Reflexos da Promoção na Amizade	B	Apenas um Ambiente Agradável
7	Concorrência e Amizade				
8	Amizade Depois da Promoção				
9	Reações do Outro em Relação à Promoção				
10	Conflito e Amizade	IV	Reflexos da Amizade na Organização		
11	Ambiente e Amizade				
12	Resultados e Amizade				

Quadro 3 – Descrição das categorias de análise

Fonte: Elaborado pela autora (2009)

6.2 CATEGORIAS INICIAIS

As categorias iniciais representam um primeiro momento da análise de conteúdo, sendo nomeadas da seguinte forma: a primeira, “Início da Amizade”; a segunda, “Função da Amizade”; a terceira, “Vínculo Fora da Empresa”; a quarta, “Amplitude da Amizade”; a quinta, “Colega X Amigo”; a sexta, “Processo da Promoção”; a sétima, “Concorrência e Amizade”; a oitava, “Amizade Depois da Promoção”; a nona, “Reações do Outro em Relação à Promoção”; a décima, “Conflito e Amizade”; a décima primeira, “Ambiente e Amizade”; e a última, “Resultados e Amizade”. A descrição detalhada das categorias é apresentada nas próximas subseções.

6.2.1 Início da Amizade

A primeira categoria inicial identificada, denominada “Início da Amizade”, aborda como as amizades iniciaram nas díades estudadas, como elas se formaram, estabeleceram e consolidaram como tal. A ênfase no período da coleta foi marcada pela tentativa de conhecer as percepções de cada um dos indivíduos sujeitos da pesquisa, buscando-se ressaltar a forma como cada um identificou o surgimento da sua relação de amizade com o seu amigo em questão estudado.

Através da observação de como se deu o início da amizade, portanto, como surgiu esse relacionamento, é interessante notar quais foram os elementos motivadores para que essa amizade se estabelecesse. Segundo Hare (2003), os indivíduos se tornam amigos daqueles que possuem atitudes e comportamentos similares aos seus, sendo principalmente atraídos pelas semelhanças entre a sua forma de agir com a dos outros nas diferentes situações do dia-a-dia.

Conforme este mesmo autor, as pessoas, quando buscam por novos relacionamentos, são motivadas por diferentes fatores. Nesse sentido, os principais motivos para o surgimento de novos relacionamentos são as buscas por proteção, por cooperação e por interação social. Quando se fala em organizações, apesar de as amizades no ambiente de trabalho terem se tornado cada vez mais comuns, de

acordo com Riordan e Griffeth (1995), não se sabe quais são os fatores que influenciam e que possibilitam a oportunidade da ocorrência das amizades neste contexto.

O sujeito 1A1, ao relatar o início da sua amizade com 1A2, faz a seguinte observação:

Bom, eu acho que iniciou por uma questão de trabalho, de a gente discutir coisas de trabalho, e quando tu estás trabalhando, tu acabas discutindo coisas da família com as pessoas que trabalham na tua volta. São as pessoas que, geralmente, tu acabas trabalhando lado a lado, tu acabas participando da vida da pessoa.

Nesta fala, é possível destacar que as principais influências para o estabelecimento da relação de amizade são as circunstâncias e necessidades oriundas do próprio trabalho, já que este possibilita a comunicação entre as pessoas, a troca de informações pessoais e a proximidade física, haja vista a disposição dos indivíduos no local de trabalho. Seguindo esta linha, Boyd e Taylor (1998) afirmam que, como o trabalho exige o contato entre os indivíduos, o surgimento de amizade fica inevitável.

Já a outra participante desta incidência, a funcionária 1A2, comentou que a sua amizade com 1A1 aconteceu quando ela passou a fazer parte da empresa A e precisou se inserir na equipe de trabalho na qual 1A1 trabalhava, a fim de poder desempenhar as suas atividades. Portanto, sua motivação para iniciar a amizade foi a necessidade de possuir uma maior interação com os seus colegas no seu novo local de trabalho, pois, conforme ela, a amizade iniciou “para poder então atingir os objetivos do meu trabalho naquele momento”. Este fato também foi retratado na incidência 4, por 4B1, ao dizer que a amizade “iniciou porque na verdade eu entrei no Banco, não conhecia ele antes, e eu ia começar a trabalhar diretamente com ele”. Esses relatos sustentam os resultados levantados pela pesquisa realizada por Souza e Garcia (2008), a qual conclui que as relações sociais do ambiente de trabalho não são relações despreziosas e construídas ao acaso.

2A1 relatou que o surgimento da sua amizade com a funcionária 2A2 só foi possível devido ao fato de que elas, desde o início, tiveram uma empatia muito grande uma pela outra, assim como um respeito mútuo. Conforme 2A2, a amizade se estabeleceu quando ambas estavam passando pelo mesmo momento de vida e vivenciando as mesmas dificuldades impostas pela empresa A (dificuldades

relacionadas à mudança de município, adaptação a um novo meio e distanciamento dos familiares).

E aí a gente foi morar em xxx, que é uma cidade que não tem muita coisa pra fazer. Isso foi um dos fatores que nos aproximou bastante, de estar indo para uma realidade bem diferente da nossa. Estava passando pelas mesmas dificuldades de não conhecer ninguém da cidade, de ter que buscar uma moradia, de os aluguéis estarem muito caros, os apartamentos serem muito ruins, também a gente se abraçou na tristeza.

Pela análise da incidência 3, através da fala da funcionária 3B1, é possível identificar que a amizade entre elas se estabeleceu devido às suas características semelhantes e afinidades, alegando que as pessoas buscam as outras por questões de interesses comuns.

[...] nós acabamos nos unindo por algumas afinidades, dificuldades, ansiedades, problemas. E a 3B2, por ser uma pessoa extremamente simples, sincera, a gente se identificou, por eu também ser uma pessoa que procuro pessoas boas, pessoas com uma índole mais correta, não de tanta sacanagem, eu acho que isso faz com que as pessoas se aproximem, pelos interesses.

No caso da quinta incidência, as participantes já se conheciam antes de começarem a trabalhar na mesma organização. O interessante, neste caso, é o fato de que, para cada uma, a amizade iniciou em um momento diferente das suas vidas. Para a funcionária 5C1, a amizade se iniciou em um período anterior a elas se tornarem colegas de trabalho.

Então ela se juntou com uma professora nossa, elas montaram um grupo de estudos, e aí esse grupo já tinha um ano quando eu entrei. Aí a gente virou colega de grupo de estudos, assim que a gente se aproximou mais, e esse é o vínculo mais forte que a gente tem hoje, com essa professora nossa e desse grupo. Aí a gente começou a trocar muito no grupo.

Por sua vez, 5C2 referiu que a relação existente entre as duas só se tornou amizade depois de um fato propiciado pela empresa C.

Então, uma das possibilidades que eu tive lá foi cuidar de todos os expatriados, de todos os brasileiros que queriam ir pro país B ou pro país A. E eu fiz o processo dela, e logo, acho que foi em setembro ou outubro, ou foi no outro ano, já não me lembro, ela foi. Então eu me aproximei um pouco dela e foi aí que eu fiz o processo dela. Aí eu perguntava como ela estava, porque eu sabia o papel do trabalho que é fazer o *approach* mais pessoal, saber como ela estava, mas como eu já tinha essa intimidade com ela, então a coisa foi. Daí quando ela chegou, aí foi a amizade [risos].

Esses relatos demonstram que, para o surgimento de uma relação de amizade, não existe regra e tampouco um acontecimento específico. Ela corresponde a um processo que vai crescendo conforme as vontades e desejos dos envolvidos. Auhagen (1996) argumenta que duas pessoas não se tornam amigas

imediatamente em um primeiro encontro, a amizade possui um processo de desenvolvimento.

Outro fator de destaque desta incidência está no relato de 5C2, ao dizer que a amizade só foi possível a partir do momento em que ela não via mais 5C1 como uma ameaça para ela, nem como concorrente, e pelo fato de elas estarem trabalhando em locais diferentes.

E hoje a gente consegue estar bem, acho, também porque a gente está distante. Talvez eu não sinta a situação tão mal, talvez eu não sinta a competitividade ou o medo de não ser tão boa [risos].

Para 5C1, a amizade entre elas só se manteve por esta ignorar certos aspectos rotineiros de trabalho.

Não tem nem como ser diferente, porque é o que eu digo, hoje eu sou chefe e ela é assessora, daqui a pouco eu vou ser assessora e ela vai ser chefe, daqui a pouco ela vai pra xxx e eu vou pra yyy. Eu voltei, virei executiva, e ela foi pra xxx, foi pra yyy em um projeto de transferência de pessoal. Ela estava em um processo super *fance*, como eu digo, super sofisticado e cheio de desafio, e eu estava na usina. E dali a pouco, eu assumi a equipe da usina e ela saiu do processo dela, então é uma coisa que uma hora é uma, outra hora é outra. Dali a pouco, se tu deixas a amizade se abater por isso, a gente já não era pra ser amiga há muito tempo.

Nestes relatos, fica implícito o quão difícil é estabelecer e cultivar uma amizade no ambiente de trabalho; o quanto é necessário deixar de lado algumas questões intrínsecas nas organizações de trabalho para preservar uma relação de amizade. Na visão de Ingram e Zou (2008), algumas normas das empresas são incompatíveis com a questão de reciprocidade da amizade. E para Grey e Sturdy (2007), a instrumentalidade e burocracia das organizações são incompatíveis com a lógica da amizade.

A seguinte observação realizada por 6D2, sobre o início da sua amizade com 6D1, ilustra o argumento defendido por Ingram e Zou (2008) de que, por mais que uma 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.

[...] estava trabalhando há um ano quando ele entrou, só que ele, por ele ser muito mais novo, ele já conhecia essa tecnologia, já trabalhava em outros lugares. Ele entrou e a gente se deu bem desde o início, e ele começou a me ajudar em algumas dificuldades que eu tinha, que eu estava encontrando. Então, foi ótimo porque ele começou a me ajudar naquelas atividades e eu superei as dificuldades que eu tinha [...]

Nas falas analisadas, é possível identificar um papel importante da organização para o surgimento da amizade. Apesar de alguns sujeitos destacarem

como fator importante para o estabelecimento dos relacionamentos o fato de haver características semelhantes e afinidades, fica evidente que a comunicação entre as pessoas, a troca de informações pessoais, a vivência dos mesmos desafios e problemas e a proximidade física, ou seja, aspectos derivados do dia-a-dia da empresa, são vistos pela maioria dos pesquisados como facilitadores para o surgimento da amizade.

6.2.2 Função da Amizade

A categoria inicial “Função da Amizade” ilustra um aspecto muito importante da amizade, a sua função característica, o seu papel. A função da amizade é algo que está presente em qualquer relação, por mais desprezioso que esse relacionamento possa ser. Segundo Hays (1984), um relacionamento interpessoal prevê, na sua essência, uma função básica de trocas de informações.

Para o funcionário 1A1, a amizade no ambiente de trabalho possui a função de “conversar”. O amigo é aquele com quem é possível compartilhar o que acontece no dia-a-dia do trabalho e a quem se escuta quando for necessário.

Eu acho que, como a gente passa por muita coisa aqui dentro, tu precisas de alguma pessoa em quem tu confias, pelo menos para falar algumas coisas. Então eu sempre utilizei muito das pessoas, dos meus amigos internos, ou também fui ouvido de muita gente.

Já para 1A2, por se tratar de uma amizade no ambiente de trabalho, a relação, além de ter a função de troca de informações, também possibilita troca de experiências profissionais. 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 semelhantes situações (RIORDAN e GRIFFETH, 1995).

Para 2A2, 4B1, 5C1, 5C2 e 6D2, o principal papel da amizade está na ajuda, no fato de um poder contar com o outro para auxiliar nas suas dificuldades e necessidades. Os amigos, de acordo com Andrew e Montague (1998), ajudam-se, trocam informações e conhecimentos especializados, proporcionam uma sensação de segurança e um sentimento de auto-afirmação. Para 2A1, além do papel de ajuda, a amizade também tem a função de um completar o outro enquanto equipe

de trabalho. Para ela, 2A2 é “uma pessoa que realmente me faz sentir bem”. Amigos, de acordo com Duck⁷ (*apud* AUHAGEN 1996), proporcionam uma sensação de pertencimento e estabilidade emocional, além de possibilitarem uma descoberta interior e permitirem ajuda recíproca.

1A1, 3B1 e 6D1 também atribuem à amizade o papel da “conversa”. 3B1 relata que “sempre tentou ver com ela uma forma de a gente conversar um pouco”. Já para 3B2, a função de amizade é a de ajuda e troca de informações.

Sim, e por isso eu te digo assim, é a pessoa com quem eu troco as idéias aqui dentro. Não tem outra pessoa em quem eu confio pra falar esse tipo de coisa. A gente se dá todo mundo bem, só que, pra se abrir por alguma dificuldade ou alguma coisa, é com ela que eu sempre falo. Tem essa confiança uma na outra.

Porém, foi possível constatar que ela relata certa preocupação em não ajudar somente a sua amiga, pois ela prefere não limitar essa ajuda apenas para 3B1, para não ter problemas com os outros colegas de trabalho.

Essa questão da amizade a gente tem que cuidar até dentro do Banco. Pra não focar só na 3B1, porque ela é minha amiga. Não. É o contexto geral. Chegou um cliente com perfil X, eu vou passar para quem eu acho que vai atender bem.

O funcionário 4B2 comenta outras funções da amizade, como a defesa e a ajuda no crescimento na organização. Segundo ele, “falavam mal dele, eu defendia, falavam mal de mim, ele defendia, porque nós dois sempre somos muito unidos” e “eu ajudei ele a crescer, e ele me ajudou a crescer”.

Entre as funções da amizade no ambiente de trabalho destacadas e atribuídas pelos sujeitos de pesquisa, encontram-se:

- Conversar: possibilidade de desabar com o amigo; ao mesmo tempo em que a pessoa sente confiança para contar as suas coisas para o amigo, ele também se sente à vontade de contar as suas; a escuta é entendida como inerente a esta função;
- Trocar experiências: os amigos trocam informações sobre suas experiências, tanto profissionais quanto pessoais; muitas vezes essa troca acaba auxiliando os amigos a tomarem decisões importantes;
- Ajudar: um amigo ajuda o outro em momentos complicados;
- Completar: um amigo complementa o outro enquanto equipe de trabalho;

⁷DUCK, S. **Friends for life**. Brighton: Harvester Wheatsheaf. 1983

- Fazer o outro se sentir bem: um amigo consegue fazer o outro se sentir melhor;
- Defender: um amigo defende o outro no local de trabalho.

Estas atribuições enumeradas podem ser classificadas como a função de troca estabelecida por Argyle e Henderson⁸ (*apud* AUHAGEN 1996), pela qual ocorre a partilha das notícias de sucesso com os outros, o apoio emocional, a ajuda em momentos de necessidade, a tentativa de fazer o outro feliz e as trocas de favores.

Essas funções, quando vistas como um apoio social, podem ser classificadas como um apoio emocional e um apoio de informação, pois, conforme Lindorff (2005), o apoio emocional se caracteriza pelo afeto, respeito e aceitação entre os amigos, e o apoio de informação envolve a troca de informações, conhecimentos e conselhos.

6.2.3 Vínculo Fora da Empresa

A categoria inicial “Vínculo Fora da Empresa” corresponde ao contato que os funcionários analisados possuem fora do ambiente de trabalho com os seus respectivos amigos. Para Nielsen *et. al.* (2000), uma consequência significativa de possuir amigos no local de trabalho é o fato de os funcionários passarem tempo com os seus amigos da empresa, tanto na organização quanto fora do seu ambiente de trabalho.

Conforme os relatos analisados, os contatos ocorridos fora da organização podem ocorrer por meio desta, como no caso das confraternizações da equipe, dos cursos e dos eventos realizados e oferecidos pela organização, ou acontecerem de forma independente da empresa. As amizades nas incidências 3 e 6, indicadas pelas falas de 3B1 e 6D1, respectivamente, deixam claro que o caráter do vínculo de amizade fora do local de trabalho se dá em virtude de atividades proporcionadas pelas organizações.

Mas eu não tenho relacionamento com ela fora do Banco, nós somos amigas aqui dentro, a gente confia as nossas dificuldades, nós somos parceiras de almoço e muito raramente a gente se vê finais de semana,

⁸ARGYLE, M; HENDERSON, M. The rules of friendship. **Journal of Social and Personal Relationship**, v. 1, p. 211-237, 1984

mais por uma necessidade de trabalho, ou é um campeonato de tênis que o Banco promove, ou é uma palestra ou algum curso, mas eu sempre respeitando ela e ela também me respeitando.

Às vezes sim, quando se fazia alguma festa, a gente convivia e convive até hoje. A gente costuma às vezes fazer churrasco ou fazer uma janta, mas só meu e dele não.

Na primeira incidência, esta situação também ocorre, pois os relatos indicam que os vínculos entre eles fora da empresa foram motivados pela própria organização. As falas de 1A1 e 1A2 ilustram, respectivamente, este aspecto do seu relacionamento.

O que eu mais tive com eles foi, daqui a pouco, vamos jantar todo mundo junto em algum lugar. Vem marido, vem mulher, todo mundo junto pra jantar. Aniversário de filho e essas coisas, mas nunca fui de ir, por exemplo, na casa de um colega depois do trabalho para ficar conversando.

Mais assim em eventos de pessoas da empresa, em aniversário de uma filha, de uma colega, um churrasco que a gente resolveu fazer da equipe toda.

Um aspecto importante de ser analisado é o fato de que o vínculo fora da empresa aumenta entre aqueles amigos que estão morando, a trabalho, em localidade diversa da de sua origem. Nesses casos, os sujeitos relataram um aumento significativo de contato e um papel muito importante deste vínculo para eles como uma forma de amenizar a questão de não estarem na sua cidade e, por consequência, de se encontrarem longe de seus amigos e familiares. As falas das funcionárias 2A1 e 2A2, respectivamente, demonstram este aspecto.

Então nós nos unimos nesse sentimento para podermos melhor nos adaptar à região. Então nós tivemos e temos uma forte relação fora do trabalho, porque sempre em uma nova cultura, um novo cenário, uma nova empresa, você tem. Nós buscávamos uma na outra essa característica de saber como é estar em casa. Então nós dividíamos muito fora do trabalho, tínhamos afinidades esportivas, de lazer, realmente muita amizade.

E daí a gente começou a fazer coisas fora do trabalho também para não ficarmos sozinhas, saíamos para jantar, tomar uma cerveja, e isso nos aproximou muito, aproximou a nossa amizade.

Na incidência 5, este fato também ocorreu, como observa a funcionária 5C2 na seguinte fala:

[...] a gente teve o final de semana, ela descobrindo o país Y, e eu, junto com ela, ensinei como funciona o posto de gasolina. A gente passou o final de semana grudadas. Dormimos numa casa lá, e depois nós ficamos muito próximas, conversando por *e-mail*, trocando informações.

Na incidência 4, foi possível identificar uma peculiaridade que não foi observada nos outros casos. Ambos descrevem que possuem um vínculo forte fora

da empresa, fazendo várias atividades não relacionadas com o local de trabalho, como ir a festas juntos, jogar futebol, vídeo-game, entre outras. Isto pode ser justificado devido ao fato de que os participantes dessa incidência são aqueles que possuem uma idade menor, os mais jovens. Portanto, a idade pode ser um fator importante ao se analisar o grau do vínculo fora da empresa entre os amigos.

A fala de 2A1 “a gente fazia muitas coisas juntas e acabava trazendo para o trabalho isso” demonstra uma possível fonte de benefício para a empresa em função dos vínculos estabelecidos entre os seus funcionários fora do local de trabalho. Dessa forma, a afinidade que se constrói e se estabelece fora da empresa pode passar a ser utilizada dentro dela, no dia-a-dia de trabalho, impulsionando uma maior facilidade interpessoal entre os envolvidos.

6.2.4 Amplitude da Amizade

A quarta categoria inicial, denominada “Amplitude da Amizade”, refere-se ao caráter da amizade, ou seja, questiona se a relação existente entre os sujeitos pesquisados é efetivamente por eles percebida como amizade. Indaga-se, também, o que difere essa amizade das amizades de fora do local de trabalho e até que ponto os amigos do trabalho são realmente percebidos como amigos.

Quanto a este respeito, a literatura descreve da seguinte forma: os amigos estabelecidos na organização são uma oportunidade para aqueles que possuem longas horas de trabalho e que possuem poucas chances de desenvolver amizades fora do ambiente de trabalho (RIORDAN e GRIFFETH, 1995). Porém, nada se encontra sobre a qualidade e abrangência deste relacionamento de amizade para os envolvidos.

As falas dos sujeitos da incidência 1, respectivamente 1A1 e 1A2, relevaram certa dificuldade ao tentar definir o caráter do seu relacionamento:

Mas eu te digo assim, nenhuma amizade que eu tenho aqui é uma amizade mais profunda. Talvez algumas coisas de sentimento, algumas coisa que são muito pessoais em relação à minha vida, eu nunca abri nada dentro do ambiente de trabalho. Sempre quando foi alguma coisa relacionada com o trabalho e tinha alguma coisa envolvida com sentimentos que eu tinha, sem problemas de tratar aqui dentro. Nunca tive nenhum de dizer o meu amigo do trabalho ou coisa assim, nunca falei isso pra ninguém.

Eu acho que sim, não é uma amizade assim, como é que eu vou te dizer, não sei como definir. Acho que tem algumas amizades assim que a gente acaba desenvolvendo, mas elas são mais profissionais.

As falas acima destacam a dificuldade dos envolvidos em definir os seus relacionamentos, evidenciando que a amizade deles tem um caráter mais profissional do que pessoal. Ambos relatam certo distanciamento quando se trata de algum assunto mais pessoal. Este fato fica claro quando 1A1 comenta que não aborda em seu relacionamento as questões mais pessoais. Esta mesma preocupação também se verifica na seguinte fala de 6D2:

Assuntos profissionais eu me sinto muito à vontade, por quê? Porque a gente conversa, ele às vezes dá idéia, eu às vezes dou idéia pra ele. Assim, ele não vem falar de problemas pessoais dele, e nem eu. Claro que algumas coisas a gente tem um pouco mais de intimidade, porque já tem anos de amizade, mas claro que existe um pouco de limite.

Na incidência 3, aparecem diferenças entre as percepções das envolvidas. Para 3B1, a amizade é dita como profissional: “A nossa amizade, na realidade, é uma amizade mais na questão profissional assim, mais na questão profissional”, enquanto que, para 3B2, a amizade tem um caráter pessoal.

É a pessoa que eu convivo fora do meu trabalho. Outros não. Eventualmente, tem um churrasco que é da agência que é do grupo em si, mas ela não, se tornou uma amizade fora do Banco. Eu posso dizer que eu vou sair daqui e eu vou ter uma amiga, a 3B1 é uma amiga minha.

O sujeito 4B1, por sua vez, deixa clara a amplitude da sua amizade com 4B2, tendo uma forte importância no ambiente de trabalho: “então nossa amizade é assim fora do Banco, ela não é muito grande não, a gente raramente se encontrou fora, mas dentro do Banco ele é como um irmão para mim”. Já para 4B2, essa relação de “irmão” extrapola o local de trabalho.

Ele não é meu amigo, ele é meu irmão. Cara, o 4B1 é um cara que eu vejo hoje como meu amigão, assim, que eu conto com ele pra todas as horas, se furar o pneu de um carro de madrugada e eu não tiver pra onde ir, pra onde correr, eu vou ligar pra ele que eu sei que ele vai lá. Questão de confiança, acaba se tornando o meu irmão, eu posso contar pra todas as horas, da minha parte, não sei se da dele, mas da minha.

2A2 revela considerar 2A1 mais do que uma amiga; para ela, 2A1 é uma mentora. Conforme as suas considerações, 2A1 é um exemplo de conduta profissional: “mais do que amiga, ela acabou se tornando meio que uma cúmplice, entendeu, uma mentora”.

Por mais que para Boyd e Taylor (1998) o surgimento de amizade no local de trabalho é inevitável, a fala de 5C1 revela uma distinção muito clara e precisa entre

os amigos de fora do trabalho e os amigos da empresa, confirmando o argumento de Ingram e Zou (2008) de que alguns funcionários preferem diferenciar os amigos do trabalho dos amigos que não são do trabalho.

[...] tem as minhas amigas que são desde muito tempo atrás, que são as que eu saio toda semana, que eu vejo toda semana, que eu ligo, que eu troco. E tem as minhas amigas que são as minhas amigas do trabalho, que são amigas. Tem outras que eu não falo fora, não saio pra jantar nem nada. Pra mim, tem a amizade pessoal e a amizade que é uma amizade de trabalho, que eu tenho separado assim, bem claro na minha cabeça, até claro demais.

Ao tratar da amplitude da sua amizade com 5C1, o sujeito 5C2 descreve que esta não é uma das suas melhores amigas. “Mas assim, não é a minha amiga que eu vou tomar um café num final de semana; até poderia, até a gente já se encontrou algumas vezes, mas não é minha melhor amiga, não é”. Conforme Yanger (2002), o melhor amigo possui todas as características de um amigo próximo, que são: os envolvidos se sentem seguros para compartilhar os seus segredos e pensamentos mais íntimos e profundos, porém têm uma maior exclusividade e demandam mais tempo para a manutenção da amizade.

Ao relatar outro relacionamento no local de trabalho, 5C2 demonstra preocupação em possuir relações de amizade no local de trabalho. Ao longo das suas falas, demonstra a sua resistência em ter amigos no local de trabalho, indicando que uma amizade só é positiva quando não há interesses profissionais envolvidos. Porém, para Neuberger (1996) e Grey e Sturdy (2007), dificilmente uma amizade no ambiente de trabalho é desprovida de interesses, porque eles acreditam que as relações no ambiente de trabalho são instrumentalizadas, ou seja, elas não possuem um fim em si mesmas, mas representam uma forma de as organizações conseguirem realizar tarefas com o intuito de ofertar produtos e serviços.

Eu acho que, no ambiente de trabalho, talvez tu não repliques assim, acho que tu até podes ter uma amizade, mas tu não replicas aquela amizade. Por exemplo, eu tenho uma colega minha que eu me tornei bem próxima. A gente se tornou não sei se é amiga. Até conversa bem, mas a gente tenta não falar ali no ambiente de trabalho. A gente vai e volta de ônibus juntas e lá a gente conversa.

Se tu consegues te envolver com uma amizade assim, desconectada de outra coisa [risos], só amizade em si e sem ter nada por trás, acho que seria bem legal sim, com certeza. É que eu sempre penso que essa situação pode virar, sabe, eu sempre defendi que não tem amizade no trabalho [risos]. Eu dividia para as minhas amigas, eu dizia pra não fazer isso porque a mesa pode virar, e vai ficar difícil pra tu coordenares.

As falas analisadas refletem a dificuldade dos envolvidos em qualificar e tentar definir a sua amizade com o amigo estudado. Um aspecto curioso de análise

são as diferenças relatadas entre os participantes de uma mesma incidência, isto é, como a percepção de um é diferente e, até mesmo, às vezes, o oposto da percepção do seu amigo. A maioria relata que a amizade tem um caráter mais profissional do que pessoal.

6.2.5 Colega X Amigo

A quinta categoria inicial corresponde às respectivas diferenças entre os colegas e os amigos do trabalho, verificando-se o que muda em uma relação de colegas quando estes passam a se considerarem amigos. Conforme Sias (2005), os colegas de trabalho que são amigos tendem a ter uma comunicação mais íntima e com mais assuntos do que aqueles que não são. Os amigos trocam informações mais completas e precisas entre si.

Esta diferença apontada na literatura foi identificada na fala da maioria dos sujeitos pesquisados. 1A1 relata que, nas conversas entre os amigos, o nível dos assuntos é mais profundo, existindo um real interesse, afinidade e preocupação entre os envolvidos e não simplesmente uma série de ações por obrigação.

Tem muita gente que tu encontras na empresa, por exemplo, que é teu colega, que tu vês um dia ou outro, tem uma reunião com ele, fala sobre algum assunto ou outro, mas tu não entras mais a fundo pra falar nada com a pessoa, sobre algum tema ou outro, tu não trocas experiências de repente de uma forma tão transparente.

Porque o colega daqui a pouco tu tens uma coisa para fazer, a pessoa vai lá, cumpre tabela contigo. É diferente do amigo, que está realmente preocupado contigo e tem interesse que tudo dê certo. Se for uma coisa boa que acontece contigo, ele vai te apoiar, não vai ficar com inveja ou perguntar por que não aconteceu comigo e aconteceu pra ele.

E tem pessoas que são colegas, que são aquelas pessoas que estão no trabalho contigo todo o tempo, mas são aquelas pessoas que os interesses não são muito os mesmos. Não é aquele negócio, não dá aquela liga, daquela questão de ser mais próximo, de ter coisas que tu gostas também de saber [...]

Já 3B2 ressalta que a diferença está nos assuntos propriamente ditos. Com os amigos, ao contrário dos colegas, os assuntos tratados têm um cunho mais pessoal e não um caráter de dia-a-dia: “um colega eu trato assim, assuntos do dia-a-dia do trabalho; e um amigo tu trata assuntos pessoais, que envolve filho, marido, dica de roupa, essas coisas que, no trabalho, dificilmente tu tocas”.

5C1 reforça o vínculo de afeto existente entre os amigos que, segundo ele, não ocorre entre os colegas. Diz também conversar somente com os amigos sobre aspectos mais pessoais e de sua intimidade, além de fazer distinção entre as coisas que são feitas com os amigos e aquelas realizadas com os colegas.

[...] porque eu acho que é uma relação de afeto diferente, acho que eu tenho uma relação diferente com ela do que eu tenho com as pessoas que são estritamente minhas colegas do trabalho; eu dificilmente falo de questões muito íntimas ou pessoais minhas pra alguém que é só minha colega de trabalho, mas pra ela eu falo, eu me sinto à vontade pra falar, talvez não tudo, mas bastante coisa que eu não me sentiria à vontade com uma colega de trabalho só, fora o relacionamento que a gente tem fora, que não é um relacionamento de trabalho, é um relacionamento à parte [...]

6D1 trouxe, na sua fala, a questão da confiança existente entre os amigos, que, a seu ver, não existe necessariamente entre os colegas, sendo esta confiança a base para se conversar sobre assuntos pessoais com os amigos.

Porque é uma pessoa que me conheceu, eu tenho abertura com ela, eu posso falar coisas pessoais que eu sei que vão ficar com ela, diferente de colegas que eu conheço há menos tempo, que eu não tenho uma confiança.

As falas analisadas demonstram que existem diferenças significativas entre colegas e amigos de trabalho. Para a maioria dos entrevistados, é com o amigo que eles preferem falar sobre coisas mais profundas e pessoais, enquanto que, com os colegas, limitam-se às conversas de trabalho.

6.2.6 Processo da Promoção

A categoria inicial “Processo da Promoção” retrata como ocorreu a promoção nas incidências. Na incidência 1, ambos os participantes comentaram o fato de que não aconteceu um processo seletivo para a promoção. A partir do momento em que surgiu a vaga, o gerente convidou apenas 1A1 para ocupar o cargo de supervisor: “o meu atual gerente, que era o mesmo gerente de antes, ele me chamou”. E a equipe, conforme a fala de 1A2, só foi comunicada da promoção depois que o gerente já havia escolhido a pessoa a ser promovida: “na verdade, a gente não teve acesso, a equipe toda foi comunicada no momento em que já havia a decisão tomada”.

Na incidência 2, conforme o relato de 2A2, também não houve um processo seletivo para a promoção: “então não houve um processo seletivo que eu

conhecesse, houve um convite, um reconhecimento e uma promoção por mérito, com uma nomenclatura de cargo”. A promoção foi um reconhecimento do trabalho executado por 2A1, ou seja, uma recompensa por parte da organização para o seu funcionário (MARRAS, 2002).

Na incidência 3, ocorreu certa discrepância entre os relatos das envolvidas. 3B1, ao falar da sua promoção, em nenhum momento comentou o fato de haver outras pessoas indicadas ou concorrendo à promoção. Do seu ponto de vista, o processo foi apenas um convite lhe feito, diferentemente do que se encontra na fala de 3B2. Esta, por sua vez, deixou claro que estava concorrendo à vaga, mas que optou por não aceitá-la, destacando que a única interessada no cargo era a própria 3B1.

No processo, eu fui convidada para assumir essa vaga pelo gerente geral da agência e pelo meu diretor. Eu estava de férias. Eles me ligaram perguntando se eu gostaria de assumir esse desafio porque a pessoa que era a minha antecessora casou e foi embora do Brasil, e eles iam contratar alguém de mercado ou eles iam promover, e, dentro desse universo de funcionários, eles perguntaram se eu tinha interesse em assumir essa vaga. Lógico, aceitei na hora e interrompi minhas férias. Fui para zzz, fiz um curso. (3B1)

Mas aí aquela coisa, todo mundo está sempre concorrendo, porque quando eu estou em um setor e tem uma vaga para lá, o gestor da agência vai perguntar quem tem perfil, quem quer ir para essa vaga. Na verdade, eu estava concorrendo, mas eu não queria ir. Na verdade, só ela que queria essa promoção dentro da agência, porque a gente tinha pessoas novas na época. Então, as pessoas mais propícias ao cargo éramos eu ou ela, e eu não quis sair de onde eu estava. E aí acabou indo ela, porque só podem pessoas que já têm uma carga dentro do Banco, já conhecem, não pode ser gente nova, que dificilmente entra gente nova. (3B2)

Os processos de promoção na incidência 4 ocorreram concomitantemente; porém, a promoção de 4B1 aconteceu antes do que a de 4B2. Ambos os sujeitos tiveram um posicionamento ativo no processo, demonstrando para a organização interesse em serem promovidos. As falas abaixo de 4B1 e 4B2, respectivamente, revelam o fato.

Então, um dia, como eu gosto dessa área de investimentos, eu conversei com os gerentes daqui e expus a minha idéia. Se tiver alguma oportunidade e eu puder participar, se vocês quiserem, eu gostaria. E aí, em abril, me convidaram para fazer a entrevista aqui para cima, para essa vaga, não pra ficar ali na frente, mas também tinha a idéia até de ficar em alguma dessas salas aqui, auxiliando os gerentes de uma maneira efetiva. Todos os direitos bancários, CLT, não mais de estágio. E o 4B2 foi convidado pra essa área externa, pra fazer abertura de contas. Então acho que meio que encaixou assim, deu tudo certo.

Eu tinha certeza. Eu até já tinha tido antes, porque eu saí de férias. Daí, quando eu voltei, ele já tinha feito a entrevista pra vir pra cá, pra cima. Só

que eu já tinha conversado com a xxx sobre a minha vaga, e ela falou que estava para abril. Então eu estava tranquilo.

Quanto aos sujeitos da incidência 5, apesar de serem considerados pares em termos de função, após a promoção de 5C1, é estabelecida uma diferença de escopo, responsabilidades e atuação, conforme as falas de 5C1 e 5C2, respectivamente:

[...] a minha chefe foi transferida para um projeto e eu assumi a equipe de RH de lá, o que teoricamente, pra nós, não é uma promoção, porque eu só fui de assessora para chefe, continuo no mesmo nível do que ela, então eu não fui promovida, mas eu tive um aumento de escopo, porque hoje eu sou responsável por um RH de uma usina, e ela é parte de uma equipe do RH de uma outra usina aqui.

[...] que lá tem a carreira em Y, aí tem assessor e chefe. Então eu fui mais para a parte de assessora Y com projeto, daí ela assumiu a chefia da unidade que ela estava porque a mulher tinha saído de lá. Então é isso, são coisas diferentes assim, são pares no conceito, mas por ser chefe acho que tem mais peso a posição.

Na sexta incidência, ocorreu algo bem peculiar durante o processo de seleção. Ao ser convidada para assumir um cargo de maior responsabilidade e prestígio, 6D2 resolveu negar o convite e indicar 6D1 para esta promoção.

Olha, foi assim. Nós tínhamos, pela hierarquia, um chefe, eu e ele. Era eu e ele abaixo desse mesmo chefe. Quando o chefe saiu da empresa, a minha gerente falou comigo e me perguntou, porque a ordem natural seria eu assumir esse cargo, porque eu estava há mais tempo na empresa.

O gerente veio falar o que eu achava de assumir, e eu naquela época e até agora não me arrependo disso, eu acho que não seria justo com ele, com o 6D1, de eu assumir aquele cargo, por quê? Porque eu não tinha o conhecimento da produção, quem tinha o conhecimento da produção era ele. Eu acho que agora, na posição dele, por exemplo, se alguém assumisse uma posição acima de mim e que não conhecesse o meu trabalho, eu não iria gostar. Então eu teria que assumir uma posição que eu mandaria nele, só que ele ia conhecer muito mais do que eu. Eu não me sentiria à vontade, por quê? Porque eu sei que ele tinha muito mais capacidade do que eu, pelo conhecimento.

Isso, daí a minha gerente me perguntou o que eu achava de assumir. Eu não achava justo com ele, porque ele tinha muito mais conhecimento do que eu naquela área.

6D1 identifica e reconhece o importante papel que 6D2 teve na sua promoção.

E nessa oportunidade, eu acabei assumindo o lugar dele, e aí numa dessas discussões de quem vai assumir, ela foi uma pessoa que foi falar com a nossa gerente, e acho que, numa provável ordem correta das coisas, daqui a pouco ela que seria indicada ao cargo, e daqui a pouco eu não sei se ela não quis, ou achou melhor sugerir que desse a oportunidade pra mim. Não sei muito bem assim como é que foi a conversa entre ela e a gerente, mas acredito que ela, nesse momento, deixou de lado uma oportunidade pra ela, pra permitir que eu me promovesse.

Outro fator que ele destaca como importante para a ocorrência da sua promoção é a amizade desenvolvida entre eles.

Se ela não tivesse acontecido de forma verdadeira desde o início, acho que isso não tinha acontecido. Ela não teria nem perdido tempo dela pra argumentar alguma coisa, e a amizade tem um ponto aí bem forte pra que tudo isso tivesse acontecido.

Os processos de promoção analisados foram diferentes uns dos outros. Ocorrendo das formas mais variadas, a promoção foi vista por alguns como reconhecimento, resultado do seu trabalho, e, por outros, como um processo natural que acontece nas organizações.

6.2.7 Concorrência e Amizade

A sétima categoria inicial, “Concorrência e Amizade”, aborda a existência de concorrência entre os amigos investigados. Ingram e Zou (2008) entendem que o vínculo emocional entre os amigos não é suficiente para amenizar a existência de concorrência entre eles.

O fato de um colega de trabalho ser um amigo não o isenta de ser um concorrente de trabalho; porém, será que os envolvidos de uma relação de amizade se percebem dessa forma? O quanto se quer o melhor para o outro antes de querer o melhor para si? Será que se quer o melhor para o amigo mesmo que ele alcance isso primeiro?

Na incidência 3, 3B2 alega que não percebe 3B1 como concorrente. A partir do seu relato, é possível identificar que isso só acontece porque ela não tem os mesmos interesses do que 3B1. Portanto, a diferença de interesses seria um motivo possível para que ela não percebesse a sua amiga como concorrente. A dúvida que fica, neste caso, é se ela manteria esta posição se os interesses de carreira em algum momento se aproximassem. Será que quando ambas estivessem em busca dos mesmos objetivos, não se perceberiam como concorrentes?

E eu e ela, assim, essa questão de ela ser promovida, uma porque eu não quero ir para esse setor, eu não gosto desse tipo de coisa, e uma das partes que é o crescimento dentro do Banco é para ir para essa parte; ou tu vais para a parte de investimento, ou tu vais para a parte de pessoa jurídica ou tu vais ser gerente de agência, e eu sou mais pra parte de gerente de agência, não gosto de uma coisa específica assim. No meu segmento, eu

trabalho com várias coisas, no dela é só uma coisa, é só investimento. Então é uma coisa que eu não gosto.

Na incidência 4, os participantes alegaram não se perceberem como concorrentes. Porém, alguns aspectos das suas falas não comprovam tal afirmação, como, por exemplo, quando 4B1 disse não ver o seu amigo como concorrente pelo fato de não ter interesse pela mesma oportunidade. Por sua vez, 4B2 não se sentia concorrente à vaga de 4B1 referindo também não ter interesse pela mesma e entendendo que, para esta vaga, seu amigo teria prioridades perante a empresa, já que este entrara há mais tempo na organização. Então, objetivando evitar ter o seu amigo como concorrente, visto que este teria vantagens, ele optou por se candidatar para outra vaga. Dessa forma, eles não deixaram de ser concorrentes por serem amigos, mas sim por outras questões envolvidas no processo de promoção, por entenderem que teriam mais chances de serem efetivados.

Não, ele não tinha. Era bem claro que ele não tinha interesse na vaga. E eu, se surgisse oportunidade de ir trabalhar com ele, eu iria, mas de maneira alguma eu quis concorrer com ele à vaga que hoje ele está. (4B1)

De maneira alguma eu expus a minha idéia, assim, de querer concorrer com o 4B1, nenhuma vez aconteceu. Até porque eu sabia que ele tinha prioridade, que ele estava há mais tempo aqui no Banco, e eu entendia que ele deveria ser efetivado antes de mim. (4B2)

O sujeito 4B2 não percebe o seu amigo como concorrente porque ambos objetivam coisas distintas, e isto acabou influenciando para que não ocorressem conflitos entre eles.

Cara, acredito que não pelo fato de perfil, porque eu buscava algo e ele buscava algo diferente, cada um queria ir para um lado. Acho que isso facilitou para não prejudicar a amizade, até porque eu sei que isso acontece, dois amigos, dois estagiários, concorrência de vagas. No nosso caso, eu acredito que não, porque eu queria ser gerente de novos negócios, pra começar a ter carteira, ir para o outro lado, e ele queria a parte de investimentos, queria ir para o *gold*, queria se especializar em investimentos. Então, por este fato, acredito que não teve briga por questão de vaga.

5C2 relata que, durante muito tempo, identificava a sua amiga como concorrente. Conforme Sias (2005), no ambiente empresarial, ao mesmo tempo em que se é amigo, também se é colega de trabalho, concorrente, superior, etc. A concorrência travada entre elas, na percepção deste sujeito, dava-se da seguinte forma: “era assim, quem tinha mais atenção, quem era melhor, era uma coisa mais ou menos por aí”. E também “quem está na frente, quem está mais forte”. Para ela, a questão do tempo era primordial, e a competição se dava em função de quem iria

conseguir se desenvolver e alcançar os seus objetivos primeiro. Esta situação terminou quando ela conseguiu o que queria.

Acho que o maior período em que a gente se via como concorrente, eu pelo menos, já falei isso com ela, não sei dela, foi no início, quando a gente estava muito parelha. Depois, como cada uma foi para um lado, eu sabia que o meu estava garantido e ela também sabia que o dela estava garantido, então foi mais tranquilo assim.

6D2 comenta que não percebe o seu amigo como concorrente pelo fato de ambos possuírem níveis de conhecimentos diferentes, e, assim, considerou injusto ela ser promovida ao invés dele.

Não, eu sempre vi ele como quem devia sentar ali na cadeira do chefe. O que eu quero dizer é por eu não ter o conhecimento. Agora, se eu tivesse o conhecimento que ele tinha e nós dois estivéssemos no mesmo nível, aí eu teria ele como concorrente, e aí eu iria lutar pelo que eu acho de direito. Mas naquela época eu achava que eu estava em desvantagem, e que não seria justo com ele se eu ficasse acima dele.

As falas analisadas demonstram que a maioria dos sujeitos, independentemente da amizade, não se percebem como concorrentes, ou seja, a amizade não influenciaria na existência ou não de concorrência entre os sujeitos analisados. Assim, o fato de não haver concorrência parece estar mais relacionado com diferentes objetivos de carreiras e interesses na organização.

6.2.8 Amizade Depois da Promoção

“Amizade Depois da Promoção” é a categoria de análise inicial que aborda como a amizade ficou depois do evento da promoção. Dessa forma, verificou-se o que aconteceu com a amizade após um amigo ser promovido e o outro não. Apesar de Sias *et. al.* (2004) salientarem, em seus estudos, que a promoção está entre os principais fatores que acarretam a deterioração das amizades no ambiente de trabalho, isto não se verificou nas incidências analisadas. Nenhum dos sujeitos relatou o rompimento ou o fim da sua amizade em virtude da promoção. Entretanto, foram apresentadas outras modificações, como a diminuição do contato entre eles, das trocas, das conversas e do tempo passado com o amigo, além de um distanciamento.

Na incidência 1, como o sujeito 1A1 passou de colega de trabalho de 1A2 para chefe, a promoção gerou uma mudança hierárquica entre eles e, como consequência, algumas modificações na relação de amizade existente. 1A1 ressalta uma dificuldade inicial em gerenciar, ao mesmo tempo, os papéis de amigo e de chefe.

Assim, eu te digo que ficou mais difícil pra mim. A primeira coisa que eu fiz quando eu vim para cá, para essa função de supervisão, eu me preocupei em falar com essas pessoas que trabalharam comigo antes, em dizer para elas, pelo menos tentei criar um clima mais positivo com as pessoas, dizer que a gente está numa situação diferente aqui, mas que para mim a relação não vai mudar. Obviamente eu vou ter algumas coisas que eu vou ser obrigado, faz parte da minha função, que eu vou ter que separar, pelo menos a minha situação de ex-colega, de amigo, de gestor.

Por estar ocupando o papel de chefe, o sujeito 1A1 explicou optar por restringir comentários sobre a organização junto à sua equipe, para evitar situações desagradáveis. Juntamente com isso, ele também referiu observar uma mudança nas conversas e uma redução no contato com a sua amiga.

Se eu ficar instigando muito, dizendo assim: xxx, eu não suporto aquele cara, eu não sei o que eu faço, e começar a discutir algumas coisas assim, eu sei que, no dia que ela precisar falar, por exemplo, com a pessoa, ela vai pensar a mesma coisa, que o meu gestor falou que o cara é uma mala, que não dá para agüentar e tudo mais. Então como é que eu vou me sentir à vontade de pedir para ela ir lá falar com a pessoa. Eu tenho que tentar às vezes me policiar para ser espontâneo, mas nem tanto em algumas situações.

Eu sinto que sim, acho que mudou muito mais, porque não é tudo que a gente pode falar um para o outro. Então, isso às vezes acaba reduzindo, de uma certa forma, até o contato que tem com a pessoa durante o teu dia-a-dia.

A outra integrante dessa incidência acredita que a amizade continuou, mas com algumas alterações: “acho que a nossa amizade continuou; claro que muda um pouco”. Entre as principais mudanças percebidas por ela, está o fato de não poder mais fazer alguns comentários com o seu amigo.

Acho que muda um pouco a questão de a gente não poder falar tudo que a gente falaria se não tivesse essa hierarquia, porque obviamente quando a gente está entre pares, a gente acaba falando da gestão, como é que estão as coisas com o chefe.

Eu acho que eu tenho um vínculo muito forte, eu acho que o vínculo não mudou assim. Eu sinto, por exemplo, a mesma liberdade de chegar e falar para ele, mas o que eu quero dizer que muda são esses comentários, as brincadeiras que a gente faz entre a equipe, do chefe, coisas assim [...]

2A1 comentou que a sua relação de amizade com 2A2 não se alterou, enquanto que, para 2A2, devido à nova posição de 2A1, ela teve uma resistência

maior em contar assuntos pessoais que antes eram tratados com facilidade. De um modo geral, para Marras (2002), as promoções afetam o comportamento individual dos funcionários, atingindo, de formas diferentes, tanto as pessoas quanto a própria organização.

E mesmo depois da promoção, a nossa relação de amizade não modificou. Nós sempre fomos muito abertas, com bastante respeito uma pela outra, e isso não me impediu de ter sobre ela gestão. Isso também não a impediu de trabalhar, de poder atender os resultados que eram esperados. (2A1)

Só teve um momento mais delicado, assim de assuntos pessoais, que eu não dividi muito com ela, talvez se ela não fosse a minha supervisora e só minha amiga eu teria dividido, que foi o momento em que eu senti vontade de retornar para yyy, e aí eu conversei com o xxx vislumbrando uma possível transferência. (2A2)

3B2 afirmou que uma das alterações na sua amizade com 3B1 foi a frequência com que elas passaram a se falar: “Sim, eu acho que na frequência mesmo, de a gente não se falar tanto quanto antes, porque antes a gente almoçava quase todos os dias juntas, quase todos os dias, e agora não tanto”. Já na percepção de 3B1, elas se distanciaram devido à falta de tempo derivada da promoção.

Com o tempo, e agora com essa minha promoção, que eu acabei saindo do setor dela e vindo pra cá, a gente se distanciou um pouco, mas não por a gente não se gostar ou não por qualquer outra coisa, realmente falta de tempo. Minha agenda às vezes é diferente da dela, a dela também é diferente da minha. Às vezes, eu não consigo sair na hora que eu me proponho, porque eu tenho uma visita, mas continua o mesmo respeito, continua o mesmo coleguismo.

Na incidência 4, 4B2 afirma que a amizade continua a mesma: “E agora que fomos promovidos continua essa amizade forte”. Porém, ele argumenta que, agora, eles têm menos tempo para conversar: “Talvez um pouco menos de tempo, assim pra estar toda hora conversando; como ele ficou aqui, eu estou toda hora na rua”. Além disso, referiu que o apoio profissional que um dava para o outro não é mais o mesmo, pois passaram a trabalhar em setores diferentes.

Apoio por eu estar erguendo ele e ele me erguendo, não tem porquê, áreas diferentes. Então apoio pessoal de amigo mesmo, de dar o tapinha nas costas e dizer vamos lá que vai dar, isso aí continua tudo legal.

Para 5C1, a sua relação com 5C2 não mudou em virtude da sua promoção, não percebendo modificações entre antes e depois do processo de seleção.

[...] pra mim, a nossa relação não mudou, continua a mesma, a gente continua fazendo grupo, a gente continua se encontrando uma vez por semana, a gente continua falando do jornal, a gente continua contando as coisas de uma e da outra no trabalho [...]

5C2, por sua vez, acredita que a relação entre elas tenha melhorado depois da promoção, mas não devido ao evento da promoção e sim em função do amadurecimento pessoal, ou seja, por uma maior maturidade para lidar com a amizade no ambiente de trabalho e não se deixar influenciar pela instrumentalidade inerente às organizações. “A gente se via muito mais antes, mas não era tão pura, como eu estou te dizendo; da minha parte, recheada de más intenções, inclusive. Eu acho que tem um lado de maturidade que eu diria, assim, bem forte”.

A incidência 6 é aquela na qual a funcionária 6D2 teve uma participação relevante e significativa para que a promoção de 6D1 ocorresse. Para este, a promoção possibilitou um fortalecimento da amizade: “Sim, acho que, com tudo o que aconteceu, cada vez mais fortalece, dia-a-dia, depois de ter acontecido isso também, qualquer ajuda que eu preciso ela está também ali pra apoiar”. Porém, admitiu haver ocorrido certo distanciamento entre eles devido às questões físicas de disposição de trabalho.

Em nenhum momento, e acho que o distanciamento acabou acontecendo até por questões físicas, porque eu trabalhava do lado dela e agora estou trabalhando um pouco mais distante. Mas, a respeito de assuntos pessoais, a gente sempre mantém o mesmo contato, conversando.

Já para 6D2, o fortalecimento da amizade se deu devido ao tempo de amizade: “melhor por causa do tempo, só com o tempo passando a gente, quando não tem problemas, vai ficando mais forte, mas não abalou em nada”.

A maioria das incidências analisadas demonstra reflexos negativos na amizade após o processo da promoção de um dos envolvidos das díades, 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. Entretanto, algumas incidências revelam que, não em virtude da promoção, mas por questão de tempo e amadurecimento pessoal, a amizade cresceu e se fortaleceu.

6.2.9 Reações do Outro em Relação à Promoção

A nona categoria de análise inicial, chamada “Reações do Outro em Relação à Promoção”, aborda de que forma o funcionário não promovido reagiu quando da

promoção do seu amigo. As práticas organizacionais, segundo Beehr *et. al.* (2004), acabam influenciando o comportamento dos seus funcionários.

Na incidência 1, o sujeito de pesquisa 1A1 comentou que a sua amiga demonstrou satisfação ao saber que ele foi promovido, e isto se confirmou na fala dela: “Logo depois, a gente teve a notícia de que seria ele, de que ele estaria vindo. E pra mim foi muito legal, porque eu sempre tive o 1A1 como uma referência”.

2A1 relata que a sua amiga “sempre demonstrou muita alegria com isso, eu pelo menos me sinto assim”. Para ela, 2A2 ficou satisfeita com a promoção ocorrida, e este fato se confirma no seguinte comentário de 2A2:

Acho que veio muito em boa hora, em função de que foi uma possibilidade de reconhecimento do nosso trabalho de Recursos Humanos. E ela também atribuiu a mim essa promoção, porque viu como o trabalho que a gente estava desenvolvendo estava sendo legal, e a unidade, a sensação que eu tive, foi que a unidade não tinha mais espaço para ter só analista ou *trainees*, precisava realmente de uma supervisora, dada a carga de trabalho e responsabilidade daquela área dentro da unidade.

Na incidência 3, as falas das participantes seguem na mesma linha. 3B1 fez o seguinte relato: “Ela ficou muito feliz. Disse que eu realmente merecia, que o segmento tinha a minha cara, foi uma pessoa que me deu força”. E essa percepção se confirma pela fala de 3B2: “Fiquei feliz por ela ter ido para o lugar que queria”.

4B2 demonstra, na sua fala, ter ficado feliz, porém preocupado, com a promoção do seu amigo, ou seja, houve um sentimento ambivalente. Ele ficou ansioso para saber se iria também ser promovido, questionando se a sua promoção iria acontecer ou não. “Cara, eu fiquei feliz, eu fiquei um pouco, assim, e eu? Será que vou, será que não vou, mas fiquei feliz por ele, acho que conseguiu o que ele queria. Eu estava aguardando a minha.”

Ao ser questionada sobre a reação da sua amiga em relação à sua promoção, 5C1 comentou “Eu não me lembro”, enquanto que 5C2 revelou sentir uma sensação desagradável: “Pode ser, uma sensação, e eu? Sabe, de injustiça, acho que sim, com certeza veio esse questionamento”; além disso, destacou que estava perdendo para sua amiga, ficando para trás.

[...] quando eu soube, eu senti que ela ia ser promovida pra chefe como ela é hoje, me deu uma sensação, tipo, estou ficando pra trás, por mais que sejam pares, e é assim que ela tratou, porque ela combinou comigo que era assim que a gente ia tratar [risos], pares, ela tem mais responsabilidades tendo uma equipe, não tem só coisas de projetos.

A sensação, tipo, como assim? A sensação foi ruim, é uma emoção que eu não sei te explicar, emoção mesmo dela não foi, não veio uma situação, assim, de ela merecer.

Mediante a fala de 6D2, identifica-se que ela ficou satisfeita com a promoção do seu amigo, por acreditar que este merecia tal reconhecimento.

Eu fiquei bem porque eu sabia que ele estava ali porque ele merecia, porque ele tinha conhecimento suficiente, porque o jeito dele não era estar ali e passar a perna em ninguém, ele tem muito espírito de equipe, de ajuda, essa vontade de todo mundo crescer junto, que eu também tenho [...]

As falas analisadas demonstram que, nas incidências em que pelo menos um dos sujeitos não tinha interesse na promoção, o sentimento foi de felicidade, enquanto que, nas incidências em que ambos os sujeitos gostariam de ser promovidos, a promoção do amigo não foi vista apenas positivamente. Dessa forma, estes sujeitos demonstraram um sentimento ambivalente, isto é, ao mesmo tempo em que relataram felicidade com a promoção do amigo, também comentaram sentimentos de preocupação consigo e com a sua carreira.

6.2.10 Conflito e Amizade

Um relacionamento pode ser positivo ou negativo para os envolvidos. Este é positivo quando se desenvolve uma intimidade e uma cumplicidade. Porém, pode ser negativo quando gera inveja, raiva, conflitos ou outros tipos de situações ruins entre os participantes do relacionamento (HARE, 2003). Dessa forma, a décima categoria inicial, denominada “Conflito e Amizade”, aborda os impactos que um conflito com o amigo pode causar no trabalho dos envolvidos e na relação de amizade.

Segundo Boyd e Taylor (1998), uma relação de amizade que passa por conflitos pode gerar uma queda no volume ou no desempenho dos negócios. A fala de 4B1 ressalta este ponto: “Se eu trabalho contigo, a gente faz a mesma coisa lá embaixo, eu estou brigado contigo e eu não gosto de ti, não dá certo, não dá certo”. Da mesma forma, 4B2 comenta:

Prejudica, acho que uma briga sempre prejudica, mas no nosso caso acho que não teve briga nenhuma, mas com certeza, nem precisa ser amigo, uma briga entre colegas sempre prejudica, porque tu, querendo ou não, precisas daquela pessoa, tu precisas conviver, tu precisas olhar, tu precisas conversar, é uma questão lógica. Então, com certeza, uma briga prejudica muito.

6D1 expressou um comentário na mesma linha dos participantes da quarta incidência, enquanto que a sua amiga, 6D2, relatou que um conflito com o seu amigo iria transformar a sua amizade em algo formal e puramente profissional.

[...] acho que sim, qualquer conflito, ainda mais com a pessoa que tu tens mais confiança. E daqui a pouco tu acordas e dizes vou ter que ir lá para aquela empresa, trabalhar naquele ambiente com uma pessoa que está com um certo conflito, com certa mágoa, enfim, eu acho que afeta e afeta muito, se já afeta normalmente pessoas que são colegas de trabalho e que não têm uma amizade muito profunda, imagina uma pessoa que tu tens anos de convívio e, de uma hora pra outra, dá um baque. (6D1)

Mas vou te falar em relação a como eu ajo quando eu tenho um conflito e eu tenho que trabalhar com a pessoa e eu sou amiga da pessoa. Aí é estritamente profissional, sabe, porque a gente vai brincar um pouco também com as pessoas do convívio diário, tu vais criando uma amizade que tu vais brincar com um, brincar com outro, mas quando surge o conflito é totalmente profissional, assim fica uma relação um pouco mais formal. (6D2)

Ambos os participantes da incidência 1 acreditam que um conflito entre eles iria impactar diretamente no dia-a-dia do trabalho, ou seja, iria, de certa forma, prejudicar o ambiente organizacional. É o que se percebe na fala de 1A1: “Vai ficar ruim o ambiente, vai ficar pesado, vai ficar estressante pra mim, pra ela, para as outras pessoas, em nenhum ambiente é bom tu teres uma briga”. A fala de 1A2 ilustra essa questão relatando uma situação vivenciada por ela:

Eu acho que aí tem que ter profissionalismo. Eu tive uma situação, não de rompimento, mas de conflito com uma pessoa que não está mais aqui hoje. E foi bem complicado, tu acabas tendo que não levar para o lado pessoal, tu vais ter que continuar precisando daquela pessoa, mandando informações para ela, recebendo informações, então tu tens que saber que daqui a pouco tu não és mais amiga.

A fala de 5C1 aborda o fato de que um conflito ocorrido fora da empresa com um amigo de trabalho pode gerar conseqüências para dentro da empresa: “Daqui a pouco é amigo, se desentende fora da empresa e isso deve impactar com certeza no dia-a-dia do trabalho”.

As participantes da incidência 2 comentam que um conflito com o amigo não pode gerar impactos no trabalho. Elas acreditam que os envolvidos devem ter uma postura profissional e não deixar o lado pessoal refletir no seu trabalho. 2A2 argumenta: “eu acho que eu me considero uma pessoa bastante profissional, eu acho que ela também, sabe, e eu acho que a gente levaria bem”; e 2A1 pontua:

Eu acho que, por mais que você discorde, discuta, tenha opiniões diferentes na sua vida pessoal, você deve ter sempre a clareza de como conduzir o seu trabalho, assim como não é pré-requisito você ter uma amizade fora do trabalho pra ter sucesso no trabalho com os seus colegas. O importante é que você tenha sempre o respeito, daquilo que se faz no trabalho. Fora do

trabalho, se houver divergências em assuntos que não têm relação com o trabalho, não devem impactar. No nosso caso, do meu conhecimento e da minha impressão, nunca impactaram. Houve discussões naturais, divergências, opiniões, mas nenhum momento isso impactou a relação no trabalho.

Os relatos analisados ilustram que alguns sujeitos acreditam que um conflito com o seu amigo iria impactar diretamente no dia-a-dia do trabalho, enquanto que outros acreditam que, independentemente dos conflitos que possam ocorrer com o seu amigo, no ambiente de trabalho é necessário preservar uma postura profissional e não deixar o lado pessoal refletir no seu trabalho.

6.2.11 Ambiente e Amizade

A décima primeira categoria inicial, “Ambiente e Amizade”, busca compreender os impactos de uma amizade para o ambiente organizacional na percepção de quem possui amigos no local de trabalho. Os sujeitos pesquisados apresentaram diferentes opiniões a respeito disto.

Na incidência 1, o sujeito 1A1 revela que a amizade afeta o ambiente a partir do momento quando, em virtude da amizade, ocorre o favoritismo, relatando, dessa forma, um dos aspectos negativos da amizade abordado por Song e Olshfski (2008).

Eu acho que tem. Não se as pessoas mantiverem um bom nível de respeito, acho que é esse o ponto chave. É conseguir ter um bom discernimento da posição que tu ocupas, não usar aquela posição pra se favorecer, por exemplo, na relação. Acho que tem que ser muito tranqüilo.

3B1 acredita que a amizade produz um impacto no ambiente organizacional porque as pessoas que são amigas se relacionam mais abertamente. “Eu acho que afeta. Eu vejo, por exemplo, pessoas que são amigas fora daqui, que têm alguma coisa em comum, elas se relacionam mais abertamente, essa é a minha percepção. Elas têm mais intimidade, são os grupos”.

1A2 alega preferir trabalhar com pessoas que ele tenha mais amizade do que o contrário: “Eu, sinceramente, prefiro trabalhar na equipe em que as pessoas têm mais amizade do que numa equipe onde isso não acontece. Então eu acho que a amizade facilita”.

A amizade pode influenciar, diretamente, no envolvimento no trabalho, na satisfação e no comprometimento organizacional e, indiretamente, na intenção de sair da empresa (RIORDAN e GRIFFETH, 1995). 5C1 percebe da mesma forma:

[...] então, quando tu estás num ambiente um pouco mais nocivo, a amizade ajuda também a confortar. Um ambiente em que as pessoas são amigáveis, são queridas, tipo a equipe em que eu trabalho, lá é uma equipe que sempre teve uma relação muito amigável, um ambiente bom de trabalhar, acho que aí faz muita diferença. Produção, resultado, satisfação de trabalhar naquele lugar.

Esta funcionária percebe, de uma forma bem distinta, as situações de amizade no trabalho e de um ambiente no qual as pessoas se respeitam e se tratam de forma amigável, gerando um clima agradável para trabalhar.

[...] é que para mim é essa a diferença, existe diferença de amizade e clima amigável, eu posso estar numa equipe em que eu sou amiga de uma pessoa, mas, se o clima do resto da equipe não é amigável, pra mim é horrível; eu estou numa equipe, que é o meu caso hoje, em que eu não sou amiga pessoal de ninguém, até porque eu sou a chefe, mas quando eu não era chefe, eu não era amiga pessoal de ninguém, e em compensação tinha um clima muito amigável de muita cooperação, trabalho em equipe, ninguém deixava o outro passar mal, atenção ao outro, à necessidade do outro, isso faz muita diferença, então para mim é muito mais importante tu teres um ambiente em que todas as pessoas geram esse clima amigável, mas que não são amigas próximas, que não têm uma amizade pessoal ou uma amizade fora [...]

5C2 possui uma percepção parecida com a da sua amiga. Ela relata que não é necessário ser amiga dos colegas de trabalho para se ter um ambiente de trabalho agradável onde as pessoas confiem umas nas outras.

É que, assim, se tu estás num ambiente agradável, com pessoas que tu te relacionas bem, com certeza, mas não significa que essas pessoas são minhas amigas, que eu vou trocar intimidade com elas. Até troco assim, mas se restringe aos cinco dias úteis da semana, a gente não fala no final de semana. Eu me sinto muito bem no ambiente lá, o pessoal é dez, eu confio, 100% ter um ambiente assim, mas assim eu não tenho ali, pessoas com quem divido os meus segredos mais sórdidos [risos] ou as minhas fraquezas mais fracas.

Ela acredita que uma amizade pode influenciar negativamente o ambiente de trabalho, ilustrando com um exemplo no qual, devido à amizade, uma das envolvidas acabou se prejudicando.

Influencia porque, por exemplo, no caso da xxx, eu acho que a yyy sai prejudicada, porque todo mundo sabe que elas são muito amigas, então ela tem que fazer cinco vezes mais do que alguém tem que fazer para merecer alguma coisa, porque a xxx fica se perguntando mil vezes se ela não está fazendo aquilo porque ela é amiga dela, se ela não está indicando o nome dela pra alguma coisa porque ela é amiga dela. E entre a xxx e a yyy tem mais uma série de pessoas, então a xxx está bem melhor do que a yyy, em termos de hierarquia. E eu vejo o caso delas assim, eu acho que isso ia ser complicado, tanto quem está em cima quanto quem está embaixo, ainda mais que tu estás no mesmo núcleo de tomada de decisão. Eu acho que a

yyy acaba saindo; é ruim porque o que eu pensei, quando a yyy foi pra lá, tipo, vem uma espiã aqui, vai dedar tudo pra xxx, sabe, ela veio pra cá porque ela é amiga da xxx, pra não ser demitida. E depois, escutando o lado da yyy, é um horror tu não conseguires falar nada com ela, elas se falam todo o dia, elas estão juntas o dia inteiro. Eu acho que prejudica.

A amizade no ambiente de trabalho, conforme 6D2, auxilia no funcionamento da organização, afetando o ambiente de trabalho; porém, em alguns momentos, a amizade pode acabar atrapalhando a rotina.

[...] eu acho que a amizade contribui muito para as coisas darem certo, porque, se tu trabalhas com uma pessoa com quem tu não tens afinidade, isso gera um pouco mais de dificuldade no trabalho, gera mais conflitos, só que existe também um pouco de limite, porque, senão, tu não trabalhas mais [risos], precisa ter aquele ponto em que basta, pois a gente está aqui para trabalhar, a gente é amigo, mas a gente está aqui para trabalhar, vamos.

Este sujeito também relata a influencia no ambiente quando se tem uma equipe de amigos trabalhando. Conforme Lacombe (2005), o grau de satisfação está vinculado com as relações entre os funcionários, a integração da equipe, os sentimentos e emoções, entre outros fatores.

Isso eu acho com certeza, que ajuda uma equipe onde rola uma amizade entre a gente, onde a gente pode querer o bem do outro. Amigo quer bem, o amigo não quer puxar o tapete de ninguém, então eu acho que uma equipe que tem amizade só vai pra frente. Um só quer ajudar o outro.

Na incidência 4, ambos os participantes acreditam que a amizade possa influenciar no ambiente de trabalho, tanto positiva quanto negativamente.

Acho que tem dois lados aí, acho que ela pode afetar de uma maneira boa e afetar de uma maneira ruim. Acho que, no meu caso com o 4B2, que a gente está falando agora, é de uma maneira boa, não foi de uma maneira ruim. E, quando a gente teve alguma briga, a gente parou para conversar e resolver, e deu; apaga, deixa para trás, vamos só olhar pra frente. Mas eu acho que afeta muito o ambiente de trabalho. Trabalhar com pessoas que tu gostas, que tu te identificas, é muito diferente de trabalhar com uma pessoa que faz intrigas ou já briga. (4B1)

Depende da responsabilidade dos amigos. Nem por ser muito amigos estava falando na maior parte do tempo, brincando, fazendo festa e azucrinando. Se tu tens responsabilidade e é amigo de outra pessoa que tem responsabilidade, tu sabes separar a brincadeira do horário de serviço. Então acho que só ajuda, porque tu não vais ter uma pessoa que tu ficas com o pé atrás com ela, tu confias. É difícil hoje tu trabalhares em um ambiente de trabalho onde tu não confias ou que tu não gostas da pessoa que está do teu lado, ou que tu sejas só um conhecido. Tu tendo um amigo que tu confias, tu trabalhas muito melhor, porque tu sabes que tu podes virar as costas e essa pessoa não vai estar te apunhalando pelas costas. Acho que é muito importante. (4B2)

As falas analisadas demonstram opiniões variadas a respeito do impacto da amizade no ambiente de trabalho. Alguns sujeitos relatam que ter um amigo na

empresa pode influenciar positivamente a organização, pois as pessoas se relacionam melhor e gostam umas das outras. Já para outros, a amizade pode atrapalhar a empresa quando os amigos não possuem uma postura profissional e acabam, dessa forma, favorecendo-se uns aos outros, ou, em alguns casos, prejudicando o seu rendimento.

6.2.12 Resultados e Amizade

A categoria de análise inicial “Resultados e Amizade” aborda a relação que existe entre aqueles que possuem amigos no local de trabalho e os seus resultados na organização. Segundo as pesquisas realizadas por Ingram e Zou (2008), a amizade no ambiente de trabalho tem, como conseqüências, uma série de benefícios para a carreira dos amigos e para o desempenho organizacional. Os sujeitos demonstraram opiniões diversas quanto a esse assunto, uma parte percebendo uma relação positiva entre possuir uma amizade no local de trabalho e os seus resultados na empresa e a outra parte não.

1A2 relata: “Acho que não, acho que é uma coisa que tem que acontecer mesmo que tu sejas ou não amigo da pessoa”. Dessa forma, para ela, os resultados esperados pela empresa devem, necessariamente, ocorrer, independentemente de ser amigo ou não do seu colega de trabalho. De outra forma, para 1A1, existe uma relação entre amizade e resultados, e, quando essa relação é bem gerenciada pela empresa, ela pode ser mais benéfica para a organização.

Eu acho que a amizade, se ela for estimulada, acho que traz bons resultados para a empresa, porque, de uma forma ou de outra, a pessoa vai se sentir mais confiante também em ti e no teu trabalho. E eu acho que por isso é mais benéfica do que maléfica.

Ao analisar a incidência 2, verifica-se, na fala de 2A1, um papel importante da sua amizade com 2A2 para o alcance dos seus resultados na empresa: “E essa amizade ajudou muito pra que a gente tivesse muita união, muito alinhamento nesse trabalho em equipe no ambiente de trabalho, pra poder gerar os resultados que a empresa precisava naquele momento”. Porém, ela afirma que, de uma forma um pouco mais difícil, os mesmos resultados poderiam ser obtidos sem a relação de amizade entre as duas.

Agora, quando isso não acontece, não é impossível de você chegar aos mesmos resultados, mas, obviamente, um pouco mais difícil. Então, a presença da 2A2, nesse caso, foi fundamental, porque é como se não precisasse de muitas explicações para o trabalho começar a andar. Existe um bom alinhamento inicial com confiança nas partes, e o trabalho anda, rende. Eu tenho confiança absoluta e plena nela.

Já 2A2 não identifica uma relação entre a amizade e os seus resultados. Porém, ressalta o fato de que a amizade acaba facilitando o trabalho em alguns momentos.

Eu não sei, eu nunca misturei muito isso assim, eu acho que, sendo minha amiga ou não sendo minha amiga, eu não vou ter um desempenho melhor ou pior. Eu acho que eu tenho que ter o melhor desempenho possível, tanto se a pessoa é minha amiga ou não é minha amiga. Quando eu tenho uma relação mais próxima com a pessoa, não é que impacte no desempenho, mas é que tu tens algumas facilidades ou tu te sentes mais livre pra renegociar algumas coisas, pra pontuar algumas coisas que, talvez, se o gestor é uma pessoa muito distante, que tu não consegues te comunicar, isso sim pode fazer com que o teu desempenho não seja tão bom. Aquela de ir lá perguntar, ter certeza, e às vezes tem gestores que mantêm quilômetros de distância, que tu nem achas pra perguntar.

3B1 releva que trabalhar em um local onde as pessoas se gostam acaba tendo reflexos positivos no trabalho, de maneira que, quando o oposto acontece, ou seja, quando se trabalha em um local onde as pessoas não se gostam, acaba havendo um impacto negativo no trabalho. Já para a sua amiga, não existe uma relação entre a amizade e os resultados obtidos por ela.

Eu acho que, quando tu trabalhas feliz, quando tu trabalhas alegre, que tu te dás bem com as pessoas, que tu sentes que as pessoas gostam de ti, que tu és bem recebida, eu acho que tu trabalhas bem. No momento em que tu és uma pessoa de que os grupos não gostam, ou tu és rejeitada, ou que tu procuras um grupo de pessoas e esse grupo não te traz pra dentro, tu de repente acabas se melindrando e acabas se afastando. (3B1)

4B2 afirma que trabalhar com um amigo influencia nos resultados. Ele alega que o amigo irá ajudar em momentos difíceis e possibilitar que o trabalho aconteça.

[...] se tu tens um amigo trabalhando junto contigo, os dois motivados, rende muito o serviço, porque os dois estão ali erguendo um ao outro. Quando um se desmotiva, o outro está ali pra motivar. Se tu não tens um amigão ali contigo, às vezes tu estás desmotivado e não tem ninguém pra te dar um apoio. Já tu tendo um amigo no serviço é importante para isso. É alguém que está ali pra ti, vai fazer dar resultado. Então acho que a amizade é importante, muito importante.

No caso da incidência 5, as participantes acreditam que a amizade não tem um impacto na obtenção dos seus resultados, enquanto que, para os participantes da incidência 6, a amizade tem sim influência. Para 6D1, a relação entre os amigos precisa estar bem para que os resultados esperados sejam conquistados. Já 6D2

alega que, quando existe amizade em uma equipe de trabalho, as pessoas querem andar para a mesma direção e em busca dos mesmos resultados.

Eu acho que afeta sim. Vou exemplificar isso. Digamos que eu tenha um problema na relação dessa amizade, e eu e ela estamos trabalhando, ou com outra pessoa, num projeto que depende de nós dois. Se eu estiver de cara amarrada com ela, o negócio não vai andar direito, vai afetar tranqüilamente. A relação tem que estar legal pra poder gerar o resultado esperado, senão vai gerar um resultado ou com atraso ou não muito perfeito. (6D1)

[...] é como eu disse antes, eu acho que afeta os resultados sim, porque, se tu estás numa equipe em que as pessoas têm amizades, elas querem caminhar juntas. Ninguém está puxando o teu tapete, está ali porque vamos fazer isso, a gente distribui [...] (6D2)

As falas das incidências analisadas demonstram diferentes visões a respeito da influência de se possuir um amigo no ambiente de trabalho. Alguns sujeitos acreditam que a amizade acaba facilitando a obtenção dos resultados. Porém, para outros, a amizade não influencia, podendo até mesmo atrapalhar o alcance dos mesmos.

6.3 CATEGORIAS INTERMEDIÁRIAS

As categorias intermediárias foram elaboradas a partir da análise das 12 categorias iniciais. Obtiveram-se, como resultado, 4 categorias intermediárias, que se encontram descritas a seguir.

6.3.1 Facilitador da Amizade na Organização

A primeira categoria de análise intermediária, denominada “Facilitador da Amizade na Organização”, corresponde ao agrupamento das três primeiras categorias iniciais, ou seja, “Início da Amizade”, “Função da Amizade” e “Vínculo Fora da Empresa”.

Categorias Iniciais		Categorias Intermediárias	
1	Início da Amizade	I	Facilitador da Amizade na Organização
2	Função da Amizade		
3	Vínculo Fora da Empresa		

Quadro 4 – Categoria de análise intermediária “Facilitador da Amizade na Organização”

Fonte: Elaborado pela autora (2009)

“Facilitador da Amizade na Organização” se caracteriza por analisar os fatores que proporcionaram o surgimento, o estabelecimento e a manutenção da amizade no local de trabalho. Entre os facilitadores estão: os motivos percebidos pelos participantes das incidências para o início da sua amizade com o seu amigo estudado; as funções características da amizade atribuídas pelos sujeitos; e a natureza do contato que os funcionários analisados possuem fora do ambiente de trabalho com os seus respectivos amigos.

6.3.2 Tipos de Relacionamento na Organização

“Tipos de Relacionamento na Organização” é a segunda categoria de análise intermediária. Esta é a união das categorias iniciais “Amplitude da Amizade” e “Colega X Amigo”.

Categorias Iniciais		Categorias Intermediárias	
4	Amplitude da Amizade	II	Tipos de Relacionamento na Organização
5	Colega X Amigo		

Quadro 5 – Categoria de análise intermediária “Tipos de Relacionamento na Organização”

Fonte: Elaborado pela autora (2009)

A categoria em questão busca ampliar a visão da amizade no trabalho, pois compara as relações de amizade no trabalho, os relacionamentos de fora da empresa e os relacionamentos de colega de trabalho. Objetivou-se verificar se a relação entre os sujeitos é mesmo percebida por ambos como amizade, averiguando a amplitude deste relacionamento para os envolvidos.

6.3.3 Reflexos da Promoção na Amizade

A terceira categoria intermediária, chamada “Reflexos da Promoção na Amizade”, é resultado da junção das categorias iniciais que tratam de aspectos relacionados com o processo da promoção ocorrido nas incidências analisadas e os impactos da promoção na amizade, sendo elas: “Processo da Promoção”, “Concorrência e Amizade”, “Amizade Depois da Promoção” e “Reações do Outro em Relação à Promoção”.

Categorias Iniciais		Categorias Intermediárias	
6	Processo da Promoção	III	Reflexos da Promoção na Amizade
7	Concorrência e Amizade		
8	Amizade Depois da Promoção		
9	Reações do Outro em Relação à Promoção		

Quadro 6 – Categoria de análise intermediária “Reflexos da Promoção na Amizade”
Fonte: Elaborado pela autora (2009)

Esta categoria intermediária analisa como o processo da promoção ocorreu segundo as percepções dos sujeitos investigados, a existência ou não de concorrência entre os amigos pesquisados, de que forma a amizade ficou depois da promoção e quais foram as reações do sujeito quando o seu amigo foi promovido.

6.3.4 Reflexos da Amizade na Organização

A última categoria de análise intermediária, denominada “Reflexos da Amizade na Organização”, é resultado da união de 3 categorias iniciais, a seguir relacionadas: “Conflito e Amizade”, “Ambiente e Amizade” e “Resultados e Amizade”.

Categorias Iniciais		Categorias Intermediárias	
10	Conflito e Amizade	IV	Reflexos da Amizade na Organização
11	Ambiente e Amizade		
12	Resultados e Amizade		

Quadro 7 – Categoria de análise intermediária “Reflexos da Amizade na Organização”
Fonte: Elaborado pela autora (2009)

Esta categoria corresponde aos reflexos de uma relação de amizade no trabalho para uma organização. Dessa forma, analisa-se o impacto que um conflito com o amigo de trabalho pode gerar para a organização, assim como a influência de se possuir uma amizade no local de trabalho, seja para o ambiente, seja para os resultados da empresa.

6.4 CATEGORIAS FINAIS

As categorias finais foram construídas a partir da análise das 4 categorias intermediárias. Obtiveram-se, como resultado, 2 categorias finais, que se encontram descritas a seguir.

6.4.1 Amizade, será?

A primeira categoria final, denominada “Amizade, será?”, corresponde ao agrupamento das categorias intermediárias relacionadas com a amizade em si no ambiente de trabalho. Assim, refere-se à junção das categorias intermediárias “Facilitador da Amizade na Organização” e “Tipos de Relacionamento na Organização”.

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.

A importância de se definirem os facilitadores da amizade na organização, ou seja, quais são os motivos inerentes para o seu surgimento, dá-se pelo fato de que não existem responsabilidades ou normas que regem a amizade e sim a motivação entre as pessoas (AUHAGEN, 1996).

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 despretensiosas e construídas ao acaso. Para Jehn e Shah (1997), o ambiente de trabalho, a frequência de comunicação, os trabalhos e os objetivos em comum são fatores que facilitam e incentivam o surgimento de amizades. O relato abaixo 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 vijas, fazes programa de *trainee*, tu fazes coisas junto com as pessoas, tu jantas junto, tu saís para fazer alguma coisa junto, e aí vai trocar idéia com a pessoa, o que tu pensas da vida, o que a pessoa pensa da vida, 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”. Da mesma forma, 6D2 relata que a sua amizade começou devido aos auxílios prestados por 6D1. 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, conforme ilustra a fala abaixo de 4B2, relatam que as semelhanças existentes entre os envolvidos são elementos motivadores para o estabelecimento da amizade. Hare (2003) afirma que as pessoas se tornam amigas de quem possui atitudes similares às suas.

Quando o 4B1 entrou, eu comecei a ensinar o serviço para ele. Nós começamos a ficar amigos, colegas no caso. E daí começou a afinidade, pessoas que têm o mesmo pensamento, querem as mesmas coisas, procuram o crescimento também, e começou uma amizade dentro do serviço.

As observações de 3B1 e 3B2, respectivamente, também demonstram esta questão: “então, algumas coisas em comum, que também faziam as nossas aproximações” e “na verdade, a 3B1, eu conheci ela dentro do Banco, aí nós começamos a trabalhar juntas e aí a gente começou a ficar mais amiga, também porque a gente tem filho mais ou menos da mesma idade”.

As falas das participantes da incidência 5 demonstram a dificuldade de se possuir uma amizade no ambiente de trabalho. De acordo com 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.

Para Hare (2003), quando os amigos competem e concorrem entre si, menos eles estarão satisfeitos com o relacionamento de amizade.

Richard (1999) alega que, para ser amigo de alguém, é necessário ter obrigações específicas para com essa pessoa, incluindo uma disponibilidade emocional e uma vontade de ajudar. 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.

As seguintes falas mostram as funções da amizade elencadas: “eu busco ela para ouvir uma palavra amiga, um consolo, um conselho” (3B1), “troco idéia com ela sim, às vezes acontece o comentário de um, de outro, e, por ela conhecer um pouco mais, porque ela ficou mais tempo aqui do que eu, às vezes eu troco idéia com ela” (3B2), “no que ele pedia ajuda, eu ajudava, no que eu pedia ajuda pra ele, ele me ajudava” (4B1), “eu acho que um ergueu o outro, ajudou o outro a crescer aqui dentro do Banco” (4B2), “ela é uma pessoa que eu confio, que eu admiro pra caramba, que eu troco informação com ela, que eu ligo, a gente se troca” (5C2) e “eu acho que é verdadeira, que ele quer me ajudar e que eu quero ajudar ele, entendeu, quero que ele se dê bem e eu tenho certeza que ele quer que eu me dê bem também” (6D2).

Para Auhagen (1996), as pessoas são amigas das outras para atingir uma sensação de bem-estar. 2A1 revela que 2A2 “é uma pessoa, enfim, 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, 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 participantes, 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. A fala de 3B1 evidencia este ponto.

Porque eu acho que amizade, às vezes, pelo menos eu penso assim, quando tu és amiga de uma pessoa, tu acabas confidenciando coisas tuas, muitas vezes íntimas, particulares. E num ambiente, muitas vezes, mesmo gostando da pessoa ou admirando, nem sempre a gente se sente à vontade de fazer isso com essas pessoas, apesar de a gente ter uma admiração, apesar de a gente gostar das pessoas. Então, por exemplo, coisas mais íntimas minhas era, assim, muito raro eu falar com a 3B2 especificamente sobre isso.

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. Portanto, percebe-se certa confusão na distinção dos conceitos. Esta dificuldade pode ser justificada pelo fato de que a amizade, segundo Ingram e Zou (2008), pode ser vista como uma consequência dos relacionamentos nas organizações. 3B2 relata esta transição: “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”.

“Amizade, será?” busca examinar se o relacionamento existente nas incidências é mesmo amizade. Fica evidente a dificuldade de responder a esta questão, pois, quando se analisa o início, as funções e o vínculo fora da empresa, observa-se que a amizade está muito atrelada às necessidades inerentes à rotina de trabalho. E quando se tenta entender a amplitude da amizade, distinguindo-se os diferentes tipos de relação examinados, percebe-se que estes conceitos ainda não estão claros para os participantes da pesquisa.

6.4.2 Apenas um Ambiente Agradável

A segunda categoria final, chamada “Apenas um Ambiente Agradável”, é resultado da união das categorias intermediárias 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. Dessa forma, esta corresponde à junção das categorias intermediárias “Reflexos da Promoção na Amizade” e “Reflexos da Amizade na 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 quais foram as reações 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, confirmou 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, uma mudança de posição, 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, naturalmente, devido às situações, a gente acabou se afastando um pouco” (3B1) e:

Diminuiu um pouco porque eu acabo não me envolvendo muito com as questões extraprofissionais dele aqui, o que ele faz quando sai daqui e o que ele não faz. Volta e meia eu nem vejo ele no Banco, porque ele está na rua, abrindo conta direto. Mas, quando dá tempo, a gente pára para conversar um pouco, cinco, dez minutos, tomar um cafezinho, trocar uma idéia, e já se põe o assunto em dia. (4B1)

Entretanto, na incidência 5, 5C2 observou que a amizade entre elas cresceu em virtude de um amadurecimento pessoal, independentemente do processo da promoção. Conforme Bidart e Lavenu (2005), 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 e dependência entre as partes, de forma que os envolvidos se tornam mais comprometidos, ocorrendo uma melhor interação entre eles.

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 Jr. e Vacca (2007), nessas situações, os envolvidos ficam tensos e vivenciam sentimentos ruins pelos outros.

Complementando o entendimento das influências de fatores da organização na amizade, observaram-se quais são os impactos de uma relação de amizade no contexto empresarial. Para tanto, foram analisados os reflexos que um conflito com o amigo pode gerar no trabalho, assim como as influências de uma relação de amizade no ambiente e nos resultados da organização.

Os relatos analisados 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, no ambiente organizacional 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, conforme a fala de 3B1:

Uma relação em que tu acabas tendo uma intimidade maior, eu não sei se isso não atrapalharia também. Aí, de repente por as pessoas acharem que têm mais liberdade, podem fazer qualquer coisa, ou tomar qualquer atitude. Não, eu acho que nós temos que ter os nossos limites.

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. Gini⁹ (*apud* BERNSTORFF, 2002) revela que um local onde as pessoas são amigáveis umas com as outras é um indicativo de satisfação no trabalho. Segundo Sirota *et. al*¹⁰ (*apud* ARAÚJO 2006), o companheirismo é um dos fatores preponderantes para se ter um clima satisfatório na organização.

⁹GINI, A. **My job, my self**: work and the creation of the individual. New York: Routledge, 2001.

¹⁰SIROTA, David; MISCHKIND, Louis A.; MELTZERI, Michael Irwin. **The enthusiastic employee**. Saddle River: Wharton School of Publishing, 2005.

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.

“Apenas um Ambiente Agradável” analisa os diferentes reflexos que uma amizade pode gerar no contexto empresarial e os impactos dos aspectos organizacionais em uma relação de amizade. Se, independentemente da amizade, as pessoas se perceberem como concorrentes e possuírem sentimentos ambivalentes pelo amigo, será que esta relação possui realmente um impacto positivo para a organização? Conforme a maioria dos pesquisados, não é necessário possuir amigos para se alcançarem os resultados esperados pela empresa. De outra forma, acreditam que o fato de possuir colegas de trabalho que se respeitam e cooperam entre si gera, naturalmente, um ambiente agradável para se trabalhar; este, conseqüentemente, leva ao atingimento das demandas da organização.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo possibilitou um maior entendimento e compreensão das relações de amizade nas organizações, evidenciando algumas características de como se configuram as relações interpessoais existentes nas empresas. De acordo com Boyd e Taylor (1998), as amizades não fazem parte das organizações formais, mas fazem parte do cotidiano das pessoas na empresa. Porém, será que existe mesmo uma amizade no ambiente de trabalho? O impasse está no momento em que não existe um consenso sobre o que é um amigo do trabalho, da mesma forma que existe uma dificuldade de definir as fronteiras existentes entre o amigo de fora do trabalho, o amigo do local de trabalho e o colega de trabalho. Além disso, tais limites se tornam ainda mais difusos pelo fato de os facilitadores para o surgimento da amizade, bem como os elementos motivadores para o estabelecimento e a manutenção da mesma, estarem vinculados com as necessidades e as oportunidades oriundas da organização.

A fim de melhor identificar as características de um relacionamento de amizade na empresa, buscou-se compreender a distinção entre os tipos de relacionamento acima expostos. Todavia, as fronteiras entre esses conceitos se apresentam de forma não definida entre os sujeitos de pesquisa. Quando solicitados a caracterizarem o que seria uma amizade no ambiente organizacional, a maioria 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.

Analisando-se a fala de alguns entrevistados, compreende-se que a dificuldade em caracterizar um amigo do trabalho pode decorrer também da resistência quanto a possuírem relações de amizade na empresa. Outro aspecto relevante para esta dificuldade é o fato de que a maioria das relações de amizade só foram possíveis devido à organização, além de que a maioria das funções atribuídas

ao amigo têm um cunho profissional. 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.

Outro ponto que acirra a problemática da definição da relação de amizade no trabalho diz respeito à dificuldade de gerenciar os diferentes papéis no ambiente empresarial, conforme comentado por alguns sujeitos. Segundo Sias (2005), ao mesmo tempo em que se é amigo, também se é colega de trabalho, concorrente, superior, etc.

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).

Da mesma forma, 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 a instrumentalidade da organização é o que rege a amizade no trabalho, sendo esta mais importante que o afeto inerente às relações de amizade. Isso confirma os pensamentos de Neuberger (1996) e de Grey e Sturdy (2007) de que as relações no ambiente de trabalho são instrumentalizadas.

Outro aspecto que pode dificultar a definição das relações interpessoais no ambiente de trabalho é o fato de que, da mesma forma que um amigo pode perceber o outro como concorrente, 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.

Lembre-se, ainda, que, para a maioria, os vínculos entre os amigos fora da empresa são oriundos e proporcionados pela própria organização. Porém, 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, interesses e percepções.

Observa-se, na fala dos sujeitos mais jovens e com pouco tempo de empresa, uma diferença na compreensão dos relacionamentos no trabalho. 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 o aumento da experiência profissional, do estágio de carreira e da própria maturidade pessoal, percebe-se que o discurso dos sujeitos é diferente, pois, conforme a fala de um destes, a amizade só é possível quando se deixam de lado os aspectos da organização. Portanto, estes sujeitos identificam uma maior dificuldade em manter uma relação de amizade no ambiente de trabalho e relatam possuir poucos amigos.

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 que houve diversas mudanças. As alterações relatadas são referidas como mudanças pequenas e insignificantes, pois eles alegam que o sentimento existente entre eles é o mesmo. Entretanto, quando analisadas as diferenças, nota-se que estas estão fortemente relacionadas com as funções de amizade por eles indicadas, ou seja, a amizade fica mais descaracterizada como tal e, muitas vezes, mais próxima de uma relação de colega.

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, neste estudo, 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 agradável de se trabalhar, havendo respeito e consideração entre a equipe. Quando os funcionários se respeitam e se tratam de forma amigável, o ambiente de trabalho se torna agradável.

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 ajudar em alguns momentos, facilitando a resolução de alguns assuntos devido a uma maior liberdade existente entre os amigos, gerando uma maior motivação frente ao trabalho e até mesmo proporcionando promoções, como foi o caso da sexta incidência.

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.

7.1 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Uma limitação presente na pesquisa foi a dificuldade de localizar as incidências pesquisadas. Por se tratar de uma pesquisa de cunho pessoal, apenas 4 das 12 empresas contatadas permitiram a realização da pesquisa.

Outra limitação a ser mencionada é que as duplas investigadas foram indicadas pela área de Recursos Humanos da empresa, o que pode ter influenciado no fato de que nenhuma das dúades tenha rompido a relação de amizade com o evento da promoção. Uma possível forma de amenizar esta questão seria os Recursos Humanos divulgarem a pesquisa entre os seus funcionários, permitindo que as pessoas, voluntariamente, manifestassem interesse em participar.

7.2 SUGESTÕES PARA ESTUDOS FUTUROS

Para estudos futuros, sugere-se:

- Investigação do impacto da promoção em uma relação de amizade no ambiente de trabalho, buscando-se identificar, além da percepção dos participantes, também a visão dos colegas de trabalho que interagem diretamente com os participantes das díades.
- Investigação do impacto da promoção em uma relação de amizade no ambiente de trabalho levando-se em consideração o gênero, tempo de empresa e idade, a fim de identificar as diferenças e as semelhanças entre os diferentes sujeitos.
- Investigação do impacto da promoção em uma relação de amizade no ambiente de trabalho levando-se em consideração as “fases de evolução” dos envolvidos, fazendo um estudo associativo com as teorias da psicologia do desenvolvimento.
- Pesquisar de que forma as questões sigilosas inerentes às organizações podem influenciar nas relações de amizade no ambiente de trabalho.
- Pesquisar de que forma os estímulos as relações de amizade por parte das organizações podem impactar no desempenho esperado pelas equipes de trabalho.
- Pesquisar a maneira como diferentes contextos culturais podem influenciar nas relações de amizade no ambiente de trabalho.
- Pesquisar a maneira como diferentes estruturas organizacionais podem influenciar nas relações de amizade no ambiente de trabalho.

REFERÊNCIAS

ADAMS, Rebeca G.; BLIESZNER, Rosemary. An integrative conceptual framework for friendship research. **Journal of Social and Personal Relationships**, v. 11, p. 163–184, 1994.

ADAMS, Rebecca G.; BLIESZNER, Rosemary; DE VRIES, Brian. Definitions of friendship in the third age: age, gender, and study location effects. **Journal of Aging Studies**, v. 14, n. 1, p. 117–133, 2000.

ADAMS, Glenn; PLAUT, Victoria C. The cultural grounding of personal relationship: Friendship in North American and West African worlds. **Personal Relationships**, v.10, p. 333–347, 2003.

ANDREW, Alison; MONTAGUE, Jane. Women's friendship at work. **Women's Studies International Forum**, v. 21, n. 4, p. 355–361, 1998.

ARAÚJO, Luis César Gonçalves de. **Gestão de pessoas: estratégias e integração organizacional**. São Paulo : Atlas, 2006.

ARMSTRONG-STASSEN, Marjorie. Job transfer during organizational downsizing: A comparison of promotion and lateral transfers. **Group & Organization Management**, v. 28, n. 3, p. 392–415, set. 2003.

AUHAGEN, Ann E. Adult friendship. In: AUHAGEN, Ann Elisabeth; SALISCH, Marian von. **The diversity of human relationships**. Cambridge: Cambridge University Press, 1996. p.229–247.

BALDINI, Massimo. **Amizade & Filósofos**. Bauru: EDUSC, 2000.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Lisboa, Edições 70, 1977.

BAUER, Martin W. Análise de conteúdo clássica: uma revisão. In: BAUER, Marton W.; GASKELL, George. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2002.

BAUER, Martin W.; GASKELL, George; ALLUM, Nicholas C. Qualidade, quantidade e interesses do conhecimento. In: BAUER, Marton W.; GASKELL, George. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2002.

BAUMAN, Zygmunt. **Vida líquida**. Rio de Janeiro: J. Zahar, 2007.

BEEHR, Terry A.; NAIR, Vandana Nadig; GUDANOWSKI, David M.; SUCH, Matthew. Perceptions of reasons for promotion of self and others. **Human Relations**, v. 57, n. 4, p. 413–438, 2004.

BERNSTORFF, Vitor Hugo. A Satisfação Profissional e as Influências da Organização do Trabalho. In: XXXI ENANPAD, 2007, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: 2007. CD-ROM.

BIDART, Claire; LAVENU, Daniel. Evolutions of personal networks and life events. **Social Networks**, v. 27, p. 359–376, 2005.

BLUMSTEIN, Philip; KOLLOCK, Peter. Personal Relationships. **Annual Review of Sociology**, v.14, p.467-490, 1988.

BOYD, Nancy C.; TAYLOR, Robert R. A developmental approach to the examination of friendship in leader-follower relationships. **Leadership Quarterly**, v. 9, n. 1, p. 1–25, 1998.

BRUN, Daniele. A gramática amorosa da amizade. **Ágora**, Rio de Janeiro, v. X, n. 2, p. 311-319, jul/dez 2007.

BUKOWSKI, William M.; HOZA, Betzy; BOIVIN, Michel. Measuring friendship quality during pre- and early adolescence: the development and psychometric properties of the friendship qualities scale. **Journal of Social and Personal Relationship**, v.11, p. 471–484, 1994.

BUOTE, Vanessa M.; PANCER, S. Mark; PRATT, Michael W.; ADAMS, Gerald; BIRNIE-LEFCOVITCH, Shelly; POLIVY, Janet; WINTRE, Maxine G. 1st-Year university students the importance of friends: friendship and adjustment among. **Journal of Adolescent Research**, v. 22, n. 6, p. 665 – 689, nov. 2008.

CASSIRER, Naomi; RESKIN, Barbara. High hopes: organizational position, employment experiences and women's and men's promotion aspirations. **Work and Occupations**, v. 27, n. 4, p. 438-463, nov. 2000.

CHAN, Darius; CHENG, Grand. A comparison of offline and online friendship qualities at different stages of relationship development. **Journal of Social and Personal Relationship**, v.21, n. 3, p. 305–320, 2004.

DEL PRETTE, Almir; DEL PRETTE, Zilda A. **Psicologia das relações interpessoais – vivências para o trabalho em grupo**. 6 ed. Petrópolis: Vozes, 2007.

EBY, Lillian T.; ALLEN, Tammy D.; BRINLEY, Andi. Career-related attitudes a cross-level investigation of the relationship between career management practices and career-related attitudes. **Group & Organization Management**, v. 30, n. 6, p. 565–596, dez. 2005.

FLICK, Uwe. **Uma Introdução à pesquisa qualitativa**. 2. ed. São Paulo: Bookman, 2004.

FONTANA, Andrea; FREY, James H. The interview: from structured questions to negotiated text. In: DENZIN, Norman K.; Lincoln, Yvonna S.; **The Sage handbook of qualitative research**. 3ed. Thousand Oaks: Sage, 2000.

FROEMMING, Liliane Seide. De o eu é o outro a um outro eu: a amizade como laço social. In: Jerusalinsky, Alfredo e cols. **Adolescência: entre o passado e o futuro**. Porto Alegre: Artes e Ofícios, 1997.

FURMAN, Wyndol. Working models of friendships. **Journal of Social and Personal Relationships**, Londres, v. 18, n. 5, p. 583–602, 2001.

GASKELL, George. Entrevistas individuais e grupais. In: BAUER, Marton W.; GASKELL, George. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2002.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo : Atlas, 2008.

GOMES, Livia Godinho Nery; JUNIOR, Nelson da Silva. Sobre a amizade em tempos de solidão. **Psicologia & Sociedade**, v. 19, n. 2, p. 57–64, 2007.

GREY, Christopher; STURDY, Andrew. Friendship and Organizational Analysis: Toward a Research Agenda. **Journal of Management Inquiry**, v.16, p. 157-172, 2007.

GRUYS, Melissa L.; STEWART, Susan M.; GOODSTEIN, Jerry; BING, Mark N.; WICKS, Andrew C. Values enactment in organizations: a multi-level examination. **Journal of Management**, v. 34, n. 4, p. 806–843, ago. 2008.

HAYS, Robert B. The development and maintenance of friendship. **Journal of Social and Personal Relationships**, v. 1, p. 75-98, 1984.

HAYS, Robert B. A longitudinal study of friendship development. **Journal of Personality and Social Psychologist**, v. 48, n. 4, p. 909-924, 1985.

HARE, A. Paul. Roles, relationships, and groups in organizations: some conclusions and recommendations. **Small Group Research**, v. 34 n. 2, p. 123–154, abr. 2003.

HINDE, Robert A. Describing relationships. In: AUHAGEN, Ann Elisabeth; SALISCH, Marian von. **The diversity of human relationships**. Cambridge: Cambridge University Press, 1996. p.7–35.

HOLLIDAY, Adrian. **Doing and writing qualitative research**. 2nd ed. Thousand Oaks, Calif.: Sage, 2007.

INGRAM, Paul; ZOU, Xi. Business friendships. **Organizational Behavior**, v.28, p. 167–184, 2008.

JEHN, Karen A.; SHAH, Priti Pradhan. Interpersonal relationships and task performance: an examination of mediating processes in friendship and acquaintance groups. **Journal of Personality and Social Psychology**, v. 72, n. 4, p. 775–790, 1997.

JONES, D. C. Friendship satisfaction and gender: An examination of sex differences in contributors to friendship satisfaction. **Journal of Social and Personal Relationships**, v. 8, p. 167–185, 1991.

KRAPPMANN, Lothar. Diverse social relationship in childhood. In: AUHAGEN, Ann Elisabeth; SALISCH, Marian von. **The diversity of human relationships**. Cambridge: Cambridge University Press, 1996. p.36–58.

LACERDA, Milton P. **Bem junto do coração**. Petrópolis: Editora Vozes, 1993.

LACOMBE, Francisco. **Recursos Humanos: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2005.

LINDORFF, Margaret. Determinants of received social support: Who gives what to managers? **Journal of Social and Personal Relationships**, v.22, n.3, p.323-337, 2005.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. São Paulo: Futura, 2002.

NIELSEN, Ivy K.; STEVE, M. Jex; GARY, A. Adams. Development and validation of scores on a two-dimensional workplace friendship scale. **Educational and Psychological Measurement**, Londres, v. 60, n. 4, p. 628–643, ago. 2000.

NEUBERGER, O. Relationships between colleagues. In: AUHAGEN, Ann Elisabeth; SALISCH, Marian von. **The diversity of human relationships**. Cambridge: Cambridge University Press, 1996. p.269–288.

PARKS, Malcolm R.; FLOYD, Korry. Meanings for closeness and intimacy in friendship. **Journal of Social and Personal Relationships**, v. 13, n. 1, p. 85–107, 1996.

PATTON, Michael Quinn. **Qualitative research & evaluation methods**. 3rd ed. Thousand Oaks: Sage Publications, 2002.

RICHARD, White. Friendship and commitment. **The Journal of Value Inquiry**, v. 33, p. 79–88, 1999.

RIORDAN, C. M; GRIFFETH R. W. The opportunity for friendship in the workplace: an under-explored construct. **Journal of Business and Psychology**, v.10, n.2, p.141–154, 1995.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2002.

RYBAK, Anna; MCANDREW, Francis T. How do we decide whom our friends are? Defining levels of friendship in Poland and the United States. **The Journal of Social Psychology**, v. 146, n. 2, p.147–163, 2006.

SAPORTA, Ishak; FARJOUN, Moshe. Managerial-administrative occupational groups the relationship between actual promotion and turnover among professional and managerial-administrative occupational groups. **Work and Occupations**, v. 30, n. 3, p. 255–280, ago. 2003.

STACKMAN, R. W.; PINDER, C. C. Context and sex effects on personal work networks. **Journal of Social and Personal Relationships**, v. 16, n. 1, p. 39–64, 1999.

SENNETT, Richard. **A corrosão do caráter: conseqüências pessoais do trabalho no novo capitalismo**. Rio de Janeiro: Record, 2001.

SIAS, Patricia M. Workplace relationships quality and employee information experiences. **Communications Studies**, v. 56, n. 4, p. 375–395, 2005.

SIAS, Patricia M.; HEATH, Renee G.; PERRY, Tara; SILVA, Deborah; FIX, Bryan. Narratives of workplace friendship deterioration. **Journal of Social and Personal Relationships**, v. 21, n. 3, p. 321–340, 2004.

SINGLETON, Royce A. Jr.; VACCA, Jessica. Interpersonal competition in friendships. **Sex Roles**, v. 57, p.617–627, 2007.

SHARABANY, Ruth. Intimate friendship scale: conceptual underpinnings, psychometric proprieties and construct validity. **Journal of Social and Personal Relationships**, v. 11, p. 449–469, 1994.

SONG, Seok-Hwi; OLSHFSKI, Dorothy. Friends at work a comparative study of work attitudes in Seoul City Government and New Jersey State Government. **Administration & Society**, v. 40, n. 2, p. 147-169, abr. 2008.

SOUZA, Eloisio Moulin; GARCIA, Agnaldo. Amigos, amigos: negócios à parte? **R.Adm.**, São Paulo, v.43, n.3, p.238-249, jul./ago./set. 2008.

SOUZA, Luciana K.; HUTZ, Claudio S. Relacionamentos pessoais e sociais: amizade em adultos. **Psicologia em Estudo**, Maringá, v. 13, n. 2, p. 257–265, abr./jun. 2008.

TREVOR, Charlie O.; GERHART, Barry; BOUDREAU, John W. Voluntary turnover and job performance: curvilinearity and the moderating Influences of salary growth and promotions. **Journal of Applied Psychology**. v. 82, n. 1, p. 44–61, 1997.

WAGNER III, John A.; HOLLENBECK, John R. **Comportamento organizacional: criando vantagem competitiva**. São Paulo: Saraiva, 2002.

WINSTEAD, Barbara A.; DERLEGA, Valerian J.; MONTGOMERY, Melinda J.; PILKINGTON, Constance. The quality of friendships at work and job satisfaction. **Journal of Social and Personal Relationships**, v. 12, n. 2, p. 199–215, 1995.

YANGER, Jan. **When friendship hurts**. How deal with friends who betray, abandon, or wound you. New York: Fireside, 2002.