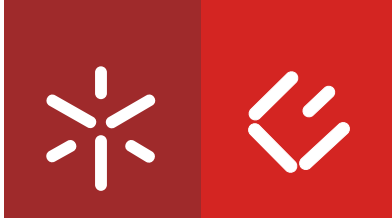


**Universidade do Minho**  
Escola de Economia e Gestão

Mafalda Daniela Sousa Veloso

**A amizade no trabalho e o seu impacto na  
satisfação: um estudo exploratório com  
profissionais de saúde**



**Universidade do Minho**  
Escola de Economia e Gestão

Mafalda Daniela Sousa Veloso

**A amizade no trabalho e o seu impacto na  
satisfação: um estudo exploratório com  
profissionais de saúde**

Dissertação de Mestrado  
Gestão de Unidades de Saúde

Trabalho efetuado sob a orientação da  
**Professora Doutora Gina Gaio Santos**

## DIREITOS DE AUTOR E CONDIÇÕES DE UTILIZAÇÃO DO TRABALHO POR TERCEIROS

Este é um trabalho académico que pode ser utilizado por terceiros desde que respeitadas as regras e boas práticas internacionalmente aceites, no que concerne aos direitos de autor e direitos conexos.

Assim, o presente trabalho pode ser utilizado nos termos previstos na licença abaixo indicada.

Caso o utilizador necessite de permissão para poder fazer um uso do trabalho em condições não previstas no licenciamento indicado, deverá contactar o autor, através do RepositóriUM da Universidade do Minho.

*Licença concedida aos utilizadores deste trabalho*



Atribuição  
CC BY

<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>

## AGRADECIMENTOS

Nesta etapa da minha vida, agradecer é apenas uma forma precisa de dizer a alguém o quanto ela foi importante e influente no meu percurso acadêmico. Neste sentido, aproveito agora, no final da realização desta Dissertação de Mestrado, para agradecer às diversas pessoas que contribuíram para a concretização deste trabalho.

Primeiramente, quero agradecer e felicitar a Escola Superior de Economia e Gestão, da Universidade do Minho, constituída por excelentes professores que permitiram que aprimorássemos competências de desenvolvimento pessoal e psicossociais.

À Professora Doutora Gina Gaio Santos pela sua orientação, disponibilidade, dedicação e, sugestões sábias e pertinentes que contribuíram para a concretização desta Dissertação.

Aos meus pais, pela confiança inequívoca que sempre depositaram em mim e que sempre me proporcionaram um apoio constante ao longo de toda a etapa da minha formação profissional.

Por fim, mas não menos importante, também quero agradecer a todos os profissionais que me ajudaram a concretizar este trabalho, disponibilizando-se para as entrevistas e partilhando comigo as suas visões, opiniões e atuações. Sem vocês este projeto não teria, simplesmente, sido possível. Obrigada.

Muito Obrigado a todos!

## DECLARAÇÃO DE INTEGRIDADE

Declaro ter atuado com integridade na elaboração do presente trabalho acadêmico e confirmo que não recorri à prática de plágio nem a qualquer forma de utilização indevida ou falsificação de informações ou resultados em nenhuma das etapas conducente à sua elaboração. Mais declaro que conheço e que respeitei o Código de Conduta Ética da Universidade do Minho.

## RESUMO

**TÍTULO:** A amizade no trabalho e o seu impacto na satisfação: um estudo exploratório com profissionais de saúde

À medida que os anos passam e com a natural progressão na carreira profissional, damos por nós a passar mais tempo em ambiente de trabalho do que aquele que despendemos nas nossas casas. Isto porque, regra geral, as horas de trabalho tendem a aumentar progressivamente em detrimento do tempo de lazer, que se vai tornando mais escasso. Este facto influencia inevitavelmente a manutenção e a formação de novas amizades na esfera pessoal, o que muitas vezes se traduz no fortalecimento dos vínculos afetivos criados em contextos profissionais.

O presente trabalho de investigação tem como objetivo principal a caracterização das relações interpessoais em ambiente profissional e o seu impacto na satisfação do trabalho, com ênfase nas relações de amizade. Neste sentido, desenvolveu-se um estudo exploratório de carácter qualitativo, que consistiu na realização de 20 entrevistas semiestruturadas a profissionais de saúde, como método de recolha de dados. A análise dos dados provenientes das entrevistas permitiu uma melhor compreensão das relações interpessoais e de amizade no trabalho, assim como o seu impacto na satisfação a nível profissional.

Os resultados extraídos da análise dos dados empíricos revelam que a maioria dos indivíduos entende o conceito de amizade de forma semelhante, dando especial relevância a características como a reciprocidade, intimidade e companheirismo. As narrativas permitiram ainda concluir que, apesar de não ser consensual a existência de relações de amizade em ambiente profissional, é inegável a existência de benefícios quer a nível pessoal, quer profissional, de um bom ambiente de trabalho. O trabalho de equipa, a proximidade física e a partilha de tarefas semelhantes são pontos fulcrais no desenvolvimento de relações de amizade. O gosto por cuidar do outro foi apontado como o principal aspeto positivo da atividade profissional. Por sua vez, as condições extrínsecas à função, como é o caso da remuneração, são as maiores causadoras de insatisfação. O principal contributo deste estudo assenta na melhor compreensão das relações de amizade no trabalho, bem como o impacto destas na satisfação dos trabalhadores.

**PALAVRAS-CHAVE:** Relações interpessoais, Amizade no trabalho, Satisfação profissional

## ABSTRACT

**TITLE:** Friendship at work and its impact on satisfaction: an exploratory research with health professionals

As time passes by and the professional career progresses, we end up spending more time at the workplace than at our own homes. The reason is that, usually the number of working hours tend to progressively increase at the expense of leisure time, which becomes more and more scarce. This fact has an inevitable influence in the maintenance and formation of new friendships in our personal life, which often translates into the strengthening of the affective bonds created in professional contexts.

The overall objective of the present research work is to characterize interpersonal relationships created in a professional environment and their impact on job satisfaction, with an emphasis on friendship relations. In this sense, it was developed a quantitative exploratory study, which consisted in 20 semi-structured interviews of health professionals, as the core method of data collection. The analysis of the quantitative data allowed a better understanding of the interpersonal relations developed at the workplace, as well as their impact on job satisfaction.

The results from the analysis of the empirical data revealed that most individuals have a similar understanding of the concept of friendship, highlighting characteristics like reciprocity, intimacy and companionship. The narratives also allowed to conclude that, even though there is no consensus around whether friendship relations should or should not exist at the workplace, there are numerous and undeniable benefits associated to a healthy working environment, both on a personal and professional level. Working in teams, being physically close to one another and sharing similar tasks are key to the development of a good friendship. Also, being able to take good care of others is pointed as the most positive aspect of the health-related professional activities. On the other hand, extrinsic factors, such as remuneration, are the leading cause of dissatisfaction. This study aims to contribute to a better understanding of friendships at the workplace, as well as their impact on workers' satisfaction.

**KEY-WORDS:** interpersonal relationships, friendship at work, professional satisfaction

## ÍNDICE

<b>INTRODUÇÃO</b> .....	<b>1</b>
<b>PARTE UM: ENQUADRAMENTO TEÓRICO</b> .....	<b>4</b>
1 – DEFINIÇÃO DE AMIZADE NO TRABALHO .....	4
1.1 – A IMPORTÂNCIA DAS RELAÇÕES INTERPESSOAIS: CONCETUALIZAÇÃO DE AMIZADE NO TRABALHO E SEUS ANTECEDENTES.....	4
1.2 – CONSEQUÊNCIAS DA AMIZADE NO TRABALHO .....	12
1.3 – A AMIZADE E O DESENVOLVIMENTO DA CARREIRA PROFISSIONAL .....	18
2 – DEFINIÇÃO DE SATISFAÇÃO NO TRABALHO .....	20
2.1 – ANTECEDENTES DA SATISFAÇÃO NO TRABALHO .....	22
2.2 – CONSEQUÊNCIAS DA SATISFAÇÃO NO TRABALHO .....	25
3 – A SATISFAÇÃO NO TRABALHO E AS RELAÇÕES INTERPESSOAIS .....	31
<b>PARTE DOIS: ESTUDO EMPÍRICO</b> .....	<b>36</b>
4 – METODOLOGIA .....	36
4.1 – APRESENTAÇÃO DO PARADIGMA DE INVESTIGAÇÃO E DESCRIÇÃO DA METODOLOGIA ADOTADA NO ESTUDO EMPÍRICO .....	36
4.2 – CARACTERIZAÇÃO DOS PARTICIPANTES DO ESTUDO EMPÍRICO .....	40
4.3 – CODIFICAÇÃO DOS DADOS.....	42
5 – APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS .....	44
5.1 – CONCEITO DE AMIZADE NO TRABALHO.....	44
5.2 – RELAÇÕES DE AMIZADE E SATISFAÇÃO NO TRABALHO.....	57
<b>PARTE TRÊS: DISCUSSÃO E CONCLUSÃO</b> .....	<b>62</b>
6 – DISCUSSÃO DOS RESULTADOS DO ESTUDO .....	62
6.1 – CONCEITO DE AMIZADE NO TRABALHO.....	62
6.2 – RELAÇÕES DE AMIZADE E SATISFAÇÃO NO TRABALHO.....	65
7 – CONCLUSÃO DO ESTUDO.....	66
7.1 LIMITAÇÕES DO ESTUDO E CONSIDERAÇÕES PARA ESTUDOS FUTUROS .....	67
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b> .....	<b>69</b>

## ANEXOS

ANEXO I – Guião de entrevista

ANEXO II – Formulário de consentimento informado



## ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 1 – Identificação das causas pessoais e organizacionais .....	23
Quadro 2– Dimensões do Conceito de Satisfação no Trabalho .....	24
Quadro 3– Caracterização dos participantes do estudo .....	41
Quadro 4 – Conceito de Amizade no Trabalho, respetivas categorias temáticas e dimensões de análise .....	43
Quadro 5 – Conceito de Satisfação no Trabalho, respetivas categorias temáticas e dimensões de análise .....	44

## ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 – Significados atribuídos à amizade .....	45
Tabela 2– Sentimentos e estados emocionais associados à amizade.....	45
Tabela 3 – Funções da amizade .....	46
Tabela 4 – Existência de relações de amizade no trabalho .....	47
Tabela 5 – Influência das relações de amizade no trabalho. ....	49
Tabela 6 – Aspetos que promovem ou facilitam a amizade no trabalho .....	50
Tabela 7 – Aspetos que dificultam a amizade no trabalho .....	52
Tabela 8 – Consequências negativas das relações de amizade no trabalho. ....	54
Tabela 9 – Impacto da amizade na satisfação do trabalho.....	56
Tabela 10 – Percurso profissional.....	57
Tabela 11 – Satisfação no trabalho.....	58
Tabela 12 – Fatores de que gosta no trabalho .....	58
Tabela 13 – Fatores de que não aprecia (ou não gosta) no trabalho. ....	59
Tabela 14 – Estratégias para lidar com a insatisfação no trabalho.....	60

## INTRODUÇÃO

À medida que os anos passam, damos por nós a passar mais tempo no nosso ambiente de trabalho do que nas nossas casas. E, ao contrário do aumento das horas destinadas ao trabalho, o tempo de lazer é cada vez mais restrito, o que influencia em certo modo, na manutenção e na formação de novas relações de amizade fora das instalações da organização, o que induz a um fortalecimento dos vínculos afetivos existentes dentro da organização.

Entre as relações de trabalho, a amizade é a única na medida em que é voluntária, tem um vínculo personalista, e é para benefícios pessoais e sócio emocionais; enquanto outras relações de trabalho são impostas, têm um vínculo de trabalho, e são para benefícios organizacionais, relacionados com o trabalho (Yen-Mao, 2006).

Neste sentido, Colbert, Bono e Purvanova (2016), referem que as relações de trabalho podem ser uma fonte de enriquecimento, vitalidade e aprendizagem que ajuda os indivíduos, grupos e organizações a crescerem. Deste modo, as boas relações sociais no trabalho podem levar a um maior auxílio nas tarefas propostas, progressão na carreira, apoio emocional e são uma fonte de recursos com implicações como crescimento pessoal e de amizade.

Para Riordan e Griffeth (1995), a troca de experiências entre os envolvidos é uma ótima ferramenta para possibilitar a sobrevivência no trabalho e a aprendizagem de como lidar em determinadas situações dentro da organização. Também, a proximidade física é percebida como relevante no desenvolvimento de uma boa relação de trabalho. A investigação sugere que para se tornar amigo de um colega de trabalho é necessário estar por perto do colega de trabalho. Assim, a proximidade física é uma pré-condição necessária para a amizade (Sias e Cahill, 1998).

Fehr (1996, p.7), acredita que a amizade é “um relacionamento pessoal e voluntário, que propicia intimidade e ajuda, no qual as duas partes gostam uma da outra e buscam a companhia uma da outra”. No entanto, para Ingram e Zou, (2008), a amizade pode ser vista como uma consequência dos relacionamentos dentro das organizações. Portanto, entender a amizade no ambiente de trabalho ajuda a compreender melhor as relações humanas dentro de uma organização (Riordan & Griffeth, 1995).

Desta forma, 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 & Taylor, 1998). A quebra de um

relacionamento de amizade pode ocorrer devido a diversos fatores como: as personalidades das pessoas envolvidas, as expectativas conflitantes entre as partes, as quebras de confiança e consequente, o sentimento de traição, a competição nas promoções, entre outros (Sias, Heath, Perry, Silva e Fix, 2004).

Contudo, Song e Olshfski (2008) demonstraram que a amizade também pode ter um impacto positivo no trabalho, tanto instrumental como emocionalmente, melhorando o desempenho neste trabalho, assim como a motivação e satisfação no trabalho. Desta forma, a satisfação no trabalho acaba por ter um papel fundamental na vida dos indivíduos, não só para atingir os objetivos propostos pela organização, mas também, para que os indivíduos, se sintam realizados profissionalmente.

Segundo Locke (1976), a satisfação é um estado emocional positivo ou de prazer, que resulta da avaliação do trabalho ou das experiências proporcionadas pelo trabalho. Thierry e Koopman-Iwema (1984) definem a satisfação como o grau de bem-estar vivido no trabalho ou na situação de trabalho.

A existência de relações de amizade no seio do ambiente de trabalho ocupa um papel de destaque na vida das pessoas, ou seja, os colaboradores que apresentaram relações de amizade importantes no ambiente de trabalho são aqueles que estão mais satisfeitos no trabalho (Nielsen, Steve & Gary, 2000). Neste sentido, quando as pessoas conhecem as suas emoções e os seus sentimentos, facilitam a relação com outros membros da equipa, havendo uma comunicação favorável entre todos, e assim, os problemas e os conflitos que surgem ficam mais fáceis de serem resolvidos. Deste modo, todos participam nas tarefas de uma forma mais eficaz, cooperando e aumentando a produtividade (Fonseca, Reis, Mesquita & Alcantara, 2016).

No entanto, a satisfação no trabalho não se baseia unicamente no conteúdo que o trabalho por si só proporciona ao indivíduo, nem está exclusivamente relacionada com tarefas específicas e características de trabalho, mas também na medida em que essas características são importantes para o indivíduo. A satisfação profissional de um indivíduo é com base na extensão em que o trabalho oferece recompensas ou resultados que o indivíduo considera importante (Janicijevic, Nikcevic & Vasic, 2018).

No que concerne à insatisfação no trabalho, esta aparece na maioria das vezes de mãos dadas com a queda da produtividade e com altos níveis de stresse profissional, rotatividade, absentismo, fortes intenções de abandono e um precário estado de saúde mental (Iaffaldano & Muchimsky, 1985). Ainda, para Squires, Hoben, Linklater, Carleton, Graham e Estabrooks (2015), a insatisfação no trabalho está associada à redução da qualidade do trabalho por parte do funcionário. Funcionários insatisfeitos

mostram frequentemente sinais de uma ética de trabalho não confiável, como atrasos, maior intenção de saída, faltando ao trabalho sem aviso prévio e apresentam-se mais agressivos com os outros trabalhadores.

Assim, alguns estudos distinguem os constructos de satisfação e insatisfação, apontando preditores especificamente para a satisfação e/ou para a insatisfação no trabalho. Por exemplo, a rotatividade e o *burnout* seriam consequências da insatisfação com o trabalho, enquanto a melhoria de desempenho, o desempenho organizacional e a capacidade para o trabalho seriam consequências da satisfação com o trabalho (Mourão, Monteiro & Viana, 2014).

O presente trabalho de investigação tem como objetivo principal caracterizar as relações interpessoais no trabalho e o seu impacto na satisfação do trabalho, com ênfase nas relações de amizade. Este trabalho, que pretende ser mais um contributo para a temática da amizade no ambiente de trabalho, encontra-se segmentado em três partes: a PARTE UM consiste numa clarificação do conceito de amizade no trabalho, onde é realizada uma abordagem à importância das relações interpessoais tendo em conta a conceptualização de amizade no trabalho, antecedentes, consequências e desenvolvimento da carreira profissional. O capítulo 2 diz respeito a um breve esclarecimento do conceito satisfação no trabalho, bem como dos seus antecedentes e consequências. O capítulo 3 concerne numa apreciação sobre estas duas temáticas, a satisfação no trabalho e as relações interpessoais.

A PARTE DOIS versa sobre o estudo empírico realizado. No Capítulo 4 são abordados os aspetos metodológicos empregues, como o recurso à metodologia qualitativa como a estratégia de investigação, a entrevista como instrumento de recolha de dados, apresentação e caracterização dos participantes no estudo e uma codificação dos dados como processo de análise dos resultados. No Capítulo 5 apresentam-se os resultados extraídos do estudo empírico, clarificando dois pontos fulcrais neste estudo: (a) Amizade no Trabalho e (b) Satisfação no Trabalho.

Por fim, a PARTE TRÊS são discutidos os resultados do estudo referente às três temáticas referidas anteriormente, e as conclusões do estudo, que engloba as limitações aplicantes ao estudo e considerações para estudos futuros.

## PARTE UM: ENQUADRAMENTO TEÓRICO

### 1. DEFINIÇÃO DE AMIZADE NO TRABALHO

#### 1.1 A IMPORTÂNCIA DAS RELAÇÕES INTERPESSOAIS: CONCETUALIZAÇÃO DE AMIZADE NO TRABALHO E SEUS ANTECEDENTES

As relações interpessoais no ambiente de trabalho possuem algumas peculiaridades: ocorrem dentro de um espaço definido e com certos limites como, por exemplo, um departamento, uma secção organizacional, um setor da empresa, e são orientadas para a eficiência organizacional e desenvolvidas e motivadas por questões relacionadas ao recebimento e manutenção salarial (Schujmann & Costa, 2012).

No entanto, para Chiavenato (2010), o relacionamento interpessoal consiste numa variável do sistema de administração participativo, que representa o comportamento humano e que gere o trabalho em equipa, confiança e participação das pessoas.

Neste sentido, quando as pessoas interagem umas com as outras, o trabalho a ser executado torna-se mais prazeroso porque podem compartilhar ideias e soluções de modo a alavancar uma tomada de decisão, influenciando de forma positiva o ambiente de trabalho. Conforme explicado: “o relacionamento interpessoal entre o líder e os membros da equipa é um dos fatores mais relevantes na facilitação ou bloqueio de um clima de confiança, respeito e afeto, que possibilite relações de harmonia e cooperação” (Carvalho, 2009, p. 108).

As relações interpessoais têm elevada importância dentro do contexto de trabalho, pois, a maneira como os indivíduos agem nos seus relacionamentos com respeito às diferenças, demonstrando as suas motivações, levam a desenvolver um trabalho em equipa satisfatório. Deste modo, o relacionamento humano é fundamental pois desenvolve ações comunicativas que visam formar, assim, uma equipa integrada, além de facilitar a convivência entre os indivíduos, aumenta também a eficácia nos negócios (Fonseca et al., 2016).

A falta de competências de comunicação relacional pode levar a problemas pessoais e sociais, causando impacto nas relações sociais e nas organizações. Este défice também pode estar relacionado com taxas mais altas de stress ocupacional, e, conseqüentemente, a uma diminuição na satisfação no trabalho e

na qualidade do mesmo (Lapena-Monux., Cibanal-Juan, Maciá-Soler, Orts-Cortés & Pedraz-Marcos, 2015).

Os seres humanos estão biologicamente predispostos à afiliação com outras pessoas similares. A aproximação entre indivíduos resulta em relacionamentos. Para conseguir desenvolver e manter um relacionamento, um indivíduo possui um conjunto de comportamentos a serem usados e explorados conforme a necessidade das situações sociais (Schujmann & Costa, 2012). Deste modo, uma das relações interpessoais fundamental em contexto de trabalho é a amizade.

Segundo Ferris et al. (2009) as relações de trabalho desempenham um papel essencial dentro da organização, como por exemplo: facilitam a adaptação dos indivíduos, permitem um acesso diferenciado a recursos, melhoram o desempenho da cidadania organizacional e da coordenação. Para estes autores, o afeto, a lealdade, a contribuição, o respeito profissional, o apoio, a confiança, a atenção, a obrigação e a inovação fazem parte das dimensões potenciais das relações de trabalho.

Também para Sias et al. (2004) os relacionamentos são a essência dos sistemas vivos e a base da organização. Desta forma, o compartilhamento de informações, distribuição de recursos, sistemas de tomada de decisão e sistemas de apoio, tornam-se indispensáveis para o bem-estar organizacional e individual.

No entanto, para Colbert et al. (2016) as relações de trabalho podem ser uma fonte de enriquecimento, vitalidade e aprendizagem que ajuda os indivíduos, grupos e organizações a crescerem. Neste sentido, os relacionamentos fornecem mais auxílio para as tarefas; progressão na carreira, apoio emocional e são uma fonte de recursos com implicações além do domínio do trabalho como crescimento pessoal e de amizade.

Por outro lado, Schinoff (2017) refere que as relações de trabalho representam todas as conexões interpessoais que os indivíduos têm com os outros enquanto realizam os seus trabalhos. São caracterizadas por interações repetidas e padronizadas ao longo do tempo, com algum grau de reciprocidade.

Para o mesmo autor, relações positivas no trabalho são conexões recorrentes entre duas pessoas que ocorrem no contexto do trabalho e das carreiras e são experimentadas como mutuamente benéficas. Neste sentido, são consideradas conexões de alta qualidade e são definidas por três características: a

primeira centra-se na maior capacidade emocional (os indivíduos no relacionamento podem expressar cada vez mais as suas emoções); a segunda na existência de maior tensão (o relacionamento pode durar através de dificuldades) e por último, uma maior capacidade de conectividade.

No entanto, Kahn (2007) refere que as dimensões do trabalho que facilitam as relações positivas são: a tarefa, a realização, o desenvolvimento de carreira, a criação de significados comuns e o apoio pessoal. Desta forma, é essencial o estabelecimento de um senso de comunidade no trabalho, definido como uma situação em que as pessoas presenciam um sentimento de pertença no trabalho e sentem que são importantes para a outra pessoa e para a organização.

As relações no local de trabalho focam a forma como os funcionários vêm os seus relacionamentos com os colegas de trabalho mais próximos. Os autores Dumas, Phillips e Rothbard (2013) definiram a proximidade no ambiente de trabalho como a extensão em que as pessoas sentem a conexão e o vínculo com os seus colegas, além das tarefas pontuais associadas ao trabalho.

Desta forma, a relação entre colegas de trabalho ou membros da organização responsáveis por um grupo de tarefas revela, frequentemente, a expectativa de que relacionamentos próximos se reflitam em comportamentos como a socialização e o compartilhamento de informações pessoais (Dumas et al., 2013).

Entre as relações de trabalho, a amizade é única na medida em que é voluntária, tem um vínculo personalista, e é para benefícios pessoais e sócio emocionais; enquanto outras relações de trabalho são impostas, têm um vínculo de trabalho e são exclusivamente para benefícios organizacionais, relacionados com o trabalho (Yen-Mao, 2006).

No que diz respeito à definição do conceito de “amizade”, Hair, Black, Babin e Anderson (2010) consideraram a amizade no trabalho como uma interação entre duas ou mais de duas pessoas para determinados fins no local de trabalho. Bimrose, Barnes, Brown e Hughes (2011) explicaram a amizade no local de trabalho como o processo de troca entre duas ou mais pessoas e que se evidenciam no local de trabalho através da percepção de interesses similares, avaliação e compreensão mútua.

Segundo Fehr (1996, p.7) a amizade é “um relacionamento pessoal e voluntário, que propicia intimidade e ajuda, no qual as duas partes gostam uma da outra e buscam a companhia uma da outra”. Identificam-se, também, outros aspetos similares apontados por Argyle (2001): como a ajuda, a utilidade e a

recompensa, em gostar um do outro e partilhar a sua companhia, o prazer, o companheirismo, a intimidade e o apoio emocional.

Sias et al. (2004) consideram que a amizade é voluntária – embora os indivíduos não possam escolher com quem querem trabalhar, podem escolher com quem querem fazer amizades; e apresenta um foco personalista em que, os indivíduos se conhecem e se tratam como pessoas, em vez de ocupantes de papéis no local de trabalho.

Segundo Sias e Cahill (1998) a proximidade física foi percebida no seu estudo, pela maioria dos entrevistados, como a base no desenvolvimento de uma boa relação de trabalho. A investigação sugere que para se tornar amigo de um colega de trabalho é necessário estar por perto do colega de trabalho. Neste sentido, para os autores, a proximidade física é uma pré-condição necessária para a amizade. Também Jiang, Xu e Hu (2019) sugerem que a proximidade física facilita o desenvolvimento da amizade, enquanto a “distância” pode levar à dissolução de amizades. Trabalhar juntos em projetos e tarefas compartilhados e passar tempo juntos fora do local de trabalho (por exemplo, beber bebidas depois do trabalho) contribuem para o desenvolvimento de amizades no local de trabalho.

Pillemer e Rothbard (2018) consideram que a amizade no local de trabalho pode assumir quatro características que diferenciam esses laços de outros tipos de papéis e relacionamentos. Em primeiro, as amizades são voluntárias, ao contrário do relacionamento com os membros da família ou vizinhos ou seja, são escolhidas, não impostas; em segundo, a amizade consiste em relacionamentos informais em que há uma relativa falta de padrão ritual ou nomenclatura para guiar o papel das expectativas mútuas, diferentemente dos papéis ditados por organizações formais ou hierarquias e supervisão; em terceiro, as amizades são caracterizadas por normas comunitárias ou por uma expectativa de prestar apoio com base na necessidade e não na recompensa mútua; e por fim, a quarta, em que as amizades são movidas por objetivos sócio emocionais. Desta forma, o objetivo da amizade passa por promover o bem-estar afetivo e relacional.

Por outro lado, para Leis e Assmann (2006, p.82) a amizade é importante para superar o atual empobrecimento individual e social da vida humana. Segundo Ortega (2002, p. 161) a amizade antes de sofrer um declínio progressivo faz parte – para além dos laços familiares – de redes de sociabilidade e de convivalidade numa sociedade com uma forte vida pública e um complexo tecido relacional.



Ingram e Zou (2008) referem que a amizade pode ser vista como uma consequência dos relacionamentos nas organizações. Portanto, entender a amizade no ambiente de trabalho ajuda a compreender melhor as relações humanas dentro de uma organização (Schujmann & Costa, 2012).

Segundo Huang (2016) a amizade no local de trabalho indica uma relação psicológica ou uma afinidade psicológica entre colegas de trabalho, que floresce pela confiança mútua, lealdade, comprometimento e compartilhamento de informações entre os indivíduos no trabalho (Biçer & Büyükyilmaz, 2019).

Para Schinoff (2017) as amizades no local de trabalho persistem temporalmente e exigem que os indivíduos se tratem como únicos e não apenas como ocupantes de papéis. Desta forma, as amizades entre colegas de trabalho são relacionamentos informais entre dois membros da organização que são voluntários e personalizados. O mesmo autor, ainda, caracteriza a amizade no trabalho como evidenciando maior intimidade, mutualidade e autorrevelação do que amizades fora do ambiente de trabalho.

Neste sentido, as amizades desempenham um papel central na vida das pessoas, servindo como fonte de alegria e significado durante a vida útil, e tanto a quantidade como a qualidade das relações interpessoais foram identificadas como os mais confiáveis indicadores de felicidade e satisfação na vida dos indivíduos (Pillemer & Rothbard, 2018).

Como já referido anteriormente, diferentemente das relações obrigatórias no local de trabalho, tais como relacionamentos subordinado-supervisor, as amizades no local de trabalho são voluntárias. Desta forma, as amizades no local de trabalho são destacadas pelo seu foco personalístico, visto que os funcionários começam a conhecer-se e a tratar um ao outro como um ser individual, em vez de simplesmente outro detentor de emprego. Por exemplo, funcionários com percepção de similaridade em atitudes, valores e interesses, apresentam maior probabilidade de desenvolver amizades (Jiang et al., 2019).

As relações sociais entre colegas de trabalho são parte significativa da estrutura informal da organização, que têm um papel vital na realização dos trabalhos e no desempenho organizacional. Neste sentido, as relações sociais no local de trabalho tornam o trabalho mais agradável e desenvolvem a criatividade individual. Do ponto de vista organizacional, uma vez que as boas relações no trabalho dependem amplamente da partilha de interesses, valores mútuos, confiança e lealdade; elas aumentam o compromisso organizacional e a moral dos funcionários e reduzem a intenção de saída por parte dos funcionários (Biçer & Büyükyilmaz, 2019).

Contudo, a literatura refere que os relacionamentos próximos mostram uma variedade de situações individuais e fatores que influenciam o desenvolvimento do local de trabalho, como a nível da personalidade, proximidade e normas culturais (Pillemer & Rothbard, 2018).

Assim, estes antecedentes influenciam a formação da amizade, amadurecimento e manutenção através de duas principais ferramentas relacionais que ocorrem entre indivíduos: (a) a auto divulgação mútua e (b) a similaridade percebida.

Segundo Pillemer e Rothbard (2018) a auto divulgação é caracterizada pelos estágios iniciais de uma amizade onde envolve o compartilhamento de informações pessoais descritivas, enquanto estágios posteriores têm maior probabilidade de envolver o compartilhamento de informações pessoais avaliativas ou afetivas sobre as opiniões e emoções mais íntimas. Adicionalmente, as pesquisas realizadas mostram que os indivíduos se tornam cada vez mais íntimos e menos cautelosos com divulgação e revelação de informações pessoais, mudando a natureza de uma amizade de companheiro social para confiável e confidente. Desta forma, envolver-se na auto divulgação mútua leva a que cada vez mais as informações pessoais e íntimas aproximem os indivíduos (Pillemer & Rothbard, 2018).

Por outro lado, a similaridade percebida, diz respeito quando a amizade deriva da tendência de ser atraído e buscar laços mais profundos com outros semelhantes. Por sinal, esta característica é confirmada pelos estudos que as percepções e reforço de semelhança continua a ser uma característica importante das amizades bem-sucedidas (Pillemer & Rothbard, 2018).

Em síntese, auto divulgação e similaridade percebida são os principais mecanismos interpessoais que impulsionam a formação, manutenção e aprofundamento das amizades (Pillemer & Rothbard, 2018).

Souza e Hutz (2008) salientam a semelhança etária como um dos aspetos mais significativos na escolha das amizades, além do estado civil, da religião e do sexo. Os autores consideram que pessoas da mesma faixa etária possuem recursos sociais e pessoais semelhantes, o que previne contra a exploração de um sobre o outro. Por exemplo, os divorciados sentem-se mais à vontade com colegas divorciados. As amizades do mesmo sexo previnem contra a possibilidade de romance, o que, conforme os autores, altera profundamente a amizade. Além disso, assim como há qualidades comuns entre mulheres, há aspetos compartilhados apenas por homens. Nas amizades entre casais, nota-se um vínculo maior entre as duas esposas e os dois maridos – um efeito conjunto de sexo com estado civil.

Contudo, as relações sociais entre os indivíduos podem deteriorar-se à medida que as diferenças aumentam entre os indivíduos (Parris, Vickers & Wilkes, 2008). Por outro lado, os estudos realizados por Ayaranci, A. e Ayranci, E. (2015) referem que o envelhecimento torna a pessoa mais realista, o que leva a uma maior satisfação no trabalho. Neste sentido, é expectável que o envelhecimento seja acompanhado por um emprego de longa experiência sendo que essa experiência aumenta a satisfação no trabalho.

No entanto, para Hays (1985) a partir do momento em que a amizade se desenvolve, o relacionamento entre os indivíduos torna-se menos dependente da quantidade de interações. Ou seja, a qualidade das interações entre os envolvidos é a melhor forma de avaliar a intensidade do relacionamento. Para o mesmo autor, há diferenças na amizade entre homens e mulheres. As mulheres, tendem a envolver-se mais afetuosamente do que os homens e são mais comunicativas no início da amizade. Já os homens desenvolvem mais relações de companheirismo do que as mulheres nas suas amizades.

Geralmente, as mulheres são mais propensas a ter amizades próximas, enquanto os homens têm amizades mais difusas (Parris et al., 2008). Se os homens têm conexões sociais mais amplas, isso pode facilitar a transferência de informação; ainda assim, os homens podem ter um nível mais baixo de compromisso com a organização do que as mulheres, cujas amizades são mais intensas (Fine, 1986).

Eby et al. (2013) definem a mentoria como uma relação orientada para o desenvolvimento entre um indivíduo mais jovem ou menos experiente (o protegido) e um indivíduo mais experiente. É uma relação única e idiossincrática marcada por um elo emocional entre mentor e protegido, onde o mentor oferece orientação e novas oportunidades de aprendizagem para o protegido. Segundo Kurth (1970) as amizades entre homens e mulheres são problemáticas na medida em que violam expectativas sobre a interação potencialmente sexualizada de homens e mulheres. Este "problema", é agravado quando as duas partes são de diferentes idades: questiona-se se um homem ter uma mulher como protegida; assim como se uma mulher pode ter um homem como mentor.

Neste sentido, Eddleston e Powell (2008) referem que o estereótipo masculino é caracterizado por características orientadas para a tarefa enquanto o estereótipo feminino é caracterizado por traços interpessoais como por exemplo o cuidado e a afiliação.

Em ambiente de trabalho, os mentores fornecem apoio ao protegido no sentido de o orientar na profissão, bem como de o preparar para o avanço na carreira. Os mentores fornecem confiança, intimidade, relacionamento interpessoal e proximidade, bem como aceitação, confirmação e aconselhamento (Eby

et al, 2013). No mesmo sentido, Kram e Isabella (1985) referem que os mentores proporcionam aos jovens adultos funções que melhoram a carreira, como patrocínio, exposição e visibilidade, oferecendo trabalho desafiador, que ajuda a pessoa mais jovem a estabelecer um papel na organização.

Porém, estas relações frequentemente levam a juízos de valor. Muitos "naturalmente" assumem que um homem e uma mulher que passam muito tempo juntos estão interessados em mais do que falar. As relações platônicas que tomamos garantido quando dois homens ou duas mulheres estão próximos, tornam-se difíceis para um homem e mulher (Fine, 1986).

As visões tradicionais de satisfação concentram-se principalmente em fatores associados à obtenção de status, como a construção da reputação, a criação de riqueza, o crescimento de negócios e a liderança no setor ou no mercado (Eddleston e Powell, 2008). Desta forma, os empresários masculinos valorizam os status associados a recompensas e avanços financeiros. Por outro lado, as mulheres valorizam essencialmente a carreira socio-emocional, no sentido de construir uma relação integrada com os funcionários, clientes e sociedade em geral (Eddleston e Powell, 2008).

Assim sendo, para os autores Eddleston e Powell (2008) os indivíduos mais competitivos, agressivos e superiores na capacidade de liderança possuem um desejo maior em liderar através da expansão das suas próprias empresas, levando a um maior crescimento e lucro dos seus negócios. Enquanto que indivíduos mais calmos e sensíveis, são mais preocupados com os outros, mais sensíveis às relações interpessoais e possuem um desejo maior em estabelecer relações interpessoais agradáveis e a fornecer apoio.

Segundo Yanger (2002), as relações sociais entre funcionários do mesmo nível hierárquico tendem a ter menos conflitos do que as amizades entre os colaboradores de níveis hierárquicos diferentes como, por exemplo, um funcionário e o seu supervisor.

Schujmann e Costa (2012) afirmam que os funcionários que possuem longas horas de trabalho têm poucas oportunidades para desenvolverem amizades fora do seu ambiente de trabalho. Uma consequência disto é o facto de os funcionários passarem muito tempo com os seus colegas no ambiente de trabalho (Nielsen, Steve & Gary, 2000).

Neste sentido, as áreas das organizações que recrutam jovens provavelmente têm uma proporção maior de pessoas solteiras, tendo, portanto, estas mais tempo para passar com os colegas fora do trabalho

(Granovetter, 1973). As pessoas nas organizações encontram-se numa variedade de contextos. Deste modo, as relações de proximidade são formadas por pessoas em função das áreas da organização, por exemplo, na cantina ou na área reservada a fumadores, levando a que tais relacionamentos façam parte da vida organizacional (Grey & Sturdy, 2007).

Em síntese, os locais de trabalho geralmente possuem recursos que podem facilitar o contacto com colegas que, com o tempo, se tornam amigos (Berman, West, & Richer, 2002). A criação de amizade pode ser um ato deliberado e as pessoas variam na medida em que eles escolhem envolver-se nela. Desta forma, as relações entre os indivíduos no local de trabalho variam, ou seja, podem ser tão exclusivas quanto as pessoas envolvidas - mas partilham alguns recursos comuns. Por exemplo, os estudos realizados por Parris et al. (2008) demonstram a importância do apoio social no trabalho. As entrevistas realizadas aos indivíduos revelam que os colegas no trabalho dão a oportunidade de conversar acerca de assuntos de trabalho que os preocupam, e, desta forma, ajudam a aliviar a pressão sentida e a restaurar, de certa forma, a sensação de equilíbrio na vida.

A secção seguinte apresenta com maior detalhe os benefícios e as disfunções da amizade em contexto de trabalho.

## 1.2 CONSEQUÊNCIAS DA AMIZADE NO TRABALHO

Vários investigadores estudaram a amizade no local de trabalho e observaram benefícios potenciais em áreas como a satisfação individual no trabalho, comunicação organizacional e interações positivas (Parris et al., 2008; Sias & Cahill, 1998).

Sias e Cahill (1998) destacaram a importância das relações entre pares no sentido que proporcionam aos colaboradores apoio emocional e uma fonte de recompensa intrínseca, evitando o stress relacionado com o trabalho, a insatisfação e a rotatividade. Desta forma, as amizades também beneficiam as equipas e organizações como um todo, facilitando a cooperação e coesão grupal, impulsionando a criatividade e a inovação, chegando mesmo a estimular o próprio desempenho organizacional (Pillemer & Rothbard, 2018).

Segundo Asgharian, Anvari, Ahmad e Tehrani (2015) as boas relações sociais no local de trabalho aumentam a sustentabilidade na gestão de pessoas, pois quando existe um ambiente de trabalho

positivo, os colegas de trabalho fornecem suporte e ajuda levando à coesão grupal. Neste sentido, o indivíduo fica mais motivado para o trabalho, diminuindo a intenção de rotatividade entre os funcionários.

No mesmo pensamento, para Parris et al. (2008) as relações sociais têm um valor restaurativo para muitos indivíduos, agindo como um meio de combater os efeitos de esgotamento do trabalho. Desta forma, melhoram a comunicação, a confiança, o respeito, a cooperação, a progressão profissional, a motivação e a segurança no ambiente de trabalho, e refletem-se positivamente nas atitudes e comportamentos dos funcionários (Biçer & Büyükyılmaz, 2019).

Por outro lado, os estudos realizados por Sias e Cahill (1998) referem que os colegas de trabalho dependem cada vez mais uns dos outros no sentido de aconselhamento e apoio ao lidar com um supervisor imprudente, levando a uma maior confiança eles. Assim, os estudos realizados por estes autores indicam que fatores contextuais no local de trabalho, como tarefas compartilhadas, proximidade e consideração do supervisor podem influenciar o desenvolvimento de amizades no local de trabalho.

As pesquisas têm consistentemente relatado que boas relações sociais no trabalho afetam positivamente as atitudes relacionadas com o trabalho dos funcionários e comportamentos que, por sua vez, melhoram os resultados organizacionais. Segundo Berman et al. (2002) as relações de amizade podem incentivar a positividade no local de trabalho, ajudando a desenvolver o sentimento de pertença entre os funcionários. Desta forma, a amizade proporciona conforto, criando uma sensação de apego, podendo levar a um nível mais alto de retenção dos funcionários na organização.

As pessoas podem obter ajuda, assistência, orientação, conselhos, feedback, recomendações ou informações de colegas no local de trabalho, variedade de assuntos relacionados com o trabalho: como concluir trabalhos, executar tarefas e lidar com problemas com colegas de trabalho, supervisores, entre outros (Hamilton, 2007).

Para Potgieter, Coetzee e Ferreira (2018) quantas mais conexões o funcionário estabelecer com indivíduos no local de trabalho, mais o funcionário está vinculado ao trabalho e à organização. Desta forma, o ajuste entre as suas necessidades e expectativas de desenvolvimento (ou seja, objetivos de carreira e planos futuros) no local de trabalho é maior e, portanto, é menos provável a intenção de sair da organização.

Além disso, os indivíduos que possuem um colega próximo no trabalho são menos propensos a se ausentar ou deixar a organização do que indivíduos que não têm colegas próximos, isto porque eles ganham um sentimento de pertença e obrigação para com os colegas do trabalho que os aceitaram, entenderam e ajudaram no trabalho (Lee & Ok, 2011).

Por conseguinte, estudos realizados por Nielsen et al. (2000) referem que os colaboradores que apresentaram maiores níveis de amizade no ambiente de trabalho são aqueles que estão mais satisfeitos com os seus trabalhos.

Sias (2006) refere que a troca de informações ocorre mais frequentemente, de forma mais ampla e mais íntima entre indivíduos cuja relações sociais são boas do que quando as relações sociais são mais empobrecidas. Ou seja, a troca de informações é mais oportuna, precisa e útil entre amigos do que com colegas de trabalho que não sejam amigos.

Neste sentido, as amigades no local de trabalho levam a uma maior partilha de informações e soluções criativas / inovadoras de problemas (Song e Olshfski, 2008). Tais relações também podem envolver apoio emocional. No entanto, estes laços estreitos podem incluir riscos, como a competição entre *status* igual ou mesmo diferenças de *status*, complicando as relações entre pares no trabalho (Spencer & Pahl, 2006). Desta forma, quanto maior a competição entre colegas, menor a satisfação com o relacionamento entre pares e os envolvidos tendem a sentirem-se tensos e a vivenciarem sentimentos de competição mútua.

Para Winstead, Derlega, Montgomery & Pilkington (1995) a qualidade das relações sociais no trabalho está diretamente relacionada com a satisfação profissional. Ou seja, influencia diretamente o envolvimento do indivíduo no trabalho, na satisfação e no comprometimento organizacional e, indiretamente, na intenção de sair da empresa.

Na mesma linha de pensamento, Schujmann e Costa (2012) concluíram que as oportunidades de amizade estão associadas a um aumento na satisfação no trabalho, a um maior envolvimento e comprometimento com a organização. Do mesmo modo, estudos realizados por Nielsen, Steve e Gary (2000) referem que os colaboradores que apresentaram maiores níveis de amizade no ambiente de trabalho são aqueles que estão mais satisfeitos com o seu trabalho

Portanto, há vários benefícios que derivam da amizade no local de trabalho, tanto para os indivíduos como para as organizações. Os benefícios da amizade no local de trabalho consistem em modelos de organizações que enfatizam a importância de interligar relações formais e interações informais, horizontais e verticais, com estilos de comunicação e estruturas de tarefas fluidas para realização do trabalho (Berman et al., 2002). Especificamente, no local de trabalho, a amizade aumenta com o apoio e recursos que ajudam os indivíduos para a realização das suas tarefas.

Através da amizade, os indivíduos obtêm apoio e recursos de outros; os gestores encontram aliados, incutem lealdade e defendem as pessoas que os apoiam (Berman et al., 2002). Os estudos realizados por Berman et al. (2002) concluíram que a amizade no local de trabalho permite reduzir o stresse, aumentar a comunicação, ajudar funcionários e gestores a realizarem as suas tarefas e auxiliar no processo de aceitação da mudança organizacional.

Segundo Dotan (2009) os efeitos positivos das amizades no local de trabalho consistem no alívio do stresse, criatividade, motivação, envolvimento no trabalho, satisfação no trabalho, comprometimento organizacional e menor rotatividade. Na mesma linha de pensamento, Song e Olshfski (2008) referem que a amizade no local de trabalho aumenta o apoio e informações que ajudam os indivíduos a fazer o seu trabalho, por sua vez, isso ajuda a reduzir o stresse (por exemplo, eliminando barreiras ao sucesso profissional) e a melhorar a qualidade do trabalho. Embora estes resultados não sejam exclusivos da amizade no local de trabalho, a amizade faz com que eles se potenciem.

Adicionalmente, com o desenvolvimento de relações de amizade em contexto de trabalho, as organizações beneficiam de climas de apoio e inovação que, por sua vez, estão ligados ao aumento da produtividade (Berman et al., 2002). Winstead et al. (1995) revelam que os indivíduos que têm melhores relações interpessoais com colegas de trabalho e supervisores apresentam maior satisfação no trabalho. O mesmo estudo aponta, ainda que, o ambiente social no trabalho está relacionado com o bem-estar psicológico dos trabalhadores e com as interações com os colegas de trabalho e supervisores.

O trabalho em equipa é um catalisador no desenvolvimento de relações de proximidade entre colegas, fazendo com que eles compartilhem informações sobre experiências e gostos que podem ser uma semente para amizade. Nesse sentido, os gestores podem ser instruídos a promover um bom clima relacional entre os funcionários e a definir exemplos de interações que as suas organizações pretendem promover (Berman et al., 2002).



Quanto aos efeitos negativos, Dotan (2009) refere a perda de foco na tarefa, o predomínio do pensamento de grupo que impede a consideração de informações que contradigam a opinião dominante do grupo, a criação de situações de conflito de interesses, potencial de favoritismo, e o desenvolvimento de relacionamentos românticos que podem ser prejudiciais no trabalho.

Alguns autores também descrevem a falta de relações sociais, incluindo amizades, como sendo sintomático de que algo está errado no funcionamento das organizações (Berman et al., 2002).

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 & Taylor, 1998). Por outro lado, estudos realizados por Song e Olshfski (2008) revelam que a amizade no ambiente de trabalho retrata o lado negativo do funcionamento organizacional, pois pode ser relacionada com fenômenos como o nepotismo, favoritismo e intrigas.

Neste sentido, Sias et al. (2004) revelam ser importante considerar o efeito da deterioração da amizade no trabalho, isto porque referem que as amizades contribuem para um aumento individual de fontes de apoio emocional e instrumental, de prazer e desenvolvimento da carreira. Todavia, quando se perde um amigo no trabalho, isso significa perder uma fonte importante de suporte e recompensas intrínsecas.

Duck e Pittman (1994) observaram que as pessoas criam significados pessoais sobre os relacionamentos sociais e pessoais, de tal forma, que estes significados influenciam o seu comportamento social. Desta forma, as consequências da deterioração do relacionamento são filtradas e influenciadas pelas percepções e entendimentos dos envolvidos.

No que diz respeito, aos principais motivos para a deterioração das amizades no ambiente de trabalho, os estudos realizados por Sias et al. (2004) apontam, também, os seguintes aspetos: as personalidades dos envolvidos, as expectativas conflituosas, as promoções, as traições e, a incapacidade de gerir as tensões dialéticas experimentadas quando os indivíduos misturam o local de trabalho e o papel de amigo.

Por outro lado, os mesmos autores referem que há consequências associadas à deterioração da amizade no local de trabalho, como stresse emocional, desempenho no trabalho, isolamento, frustração e infelicidade.

Deste modo, a exposição contínua a altos níveis de stresse no trabalho é motivo de preocupação porque envolve sofrimento pessoal contínuo, mas também porque pode ameaçar a qualidade do trabalho (Shin & Lee, 2016).

Sias (2006) refere igualmente que as amizades no local de trabalho se deterioram por vários motivos, incluindo expectativas conflitantes no desempenho da função, e que implicam o colega de trabalho que é simultaneamente amigo, o sentimento de traição (por exemplo, compartilhamento de informações confidenciais facultadas numa base de confiança mútua), traços de personalidade que um parceiro considera irritantes no outro, eventos de vida perturbadores ou situações em que a vida importante de um parceiro a distrai do trabalho (por exemplo, casamento, problemas conjugais, etc.), e promoção de uma das partes no relacionamento para uma posição de autoridade sobre a outra parte.

Todiavia, os estudos realizados por Berman et al. (2002) sugerem que a ausência de relações próximas e a falta de interação social podem induzir ansiedade e, em casos extremos, comportamentos sociopáticos. A oportunidade para formar amizades é uma maneira de fazer com que estes aspetos negativos da personalidade do indivíduo se tornem menos prováveis.

Por outro lado, alguns gestores são firmemente opostos à amizade no local de trabalho, temendo que isso possa prejudicar a lealdade dos funcionários à organização, forçar o julgamento independente, criar conflitos de interesse em determinadas situações e dar a aparência de favoritismo (Berman et al., 2002).

Como em todas as relações, os indivíduos podem trabalhar num ambiente que pode envolver inveja, competição, propósitos instrumentais e atração física. Não está claro que as organizações tenham algum impacto na superação destas consequências potencialmente disfuncionais das relações de amizade, mas podem ajudar através do treino que enfatize a escuta ativa, a adequação de expressar os pensamentos e emoções e no reconhecimento de sentimentos disfuncionais (Berman et al., 2002).

Em síntese, é possível perceber pela literatura que a amizade em contexto de trabalho apresenta aspetos benéficos, quer para indivíduos quer para a organização, nomeadamente níveis de desempenho aumentados, formas de apoio emocional e instrumental entre colegas e maior satisfação no trabalho, entre outros. Porém, há que considerar também os potenciais disfuncionamentos associados à deterioração de relações de amizade em contexto laboral, de que se destacam a emergência de emoções negativas como a inveja e o potencial para situações de favoritismo e de injustiça organizacional.

### 1.3 A AMIZADE E O DESENVOLVIMENTO DA CARREIRA PROFISSIONAL

O processo de desenvolvimento de carreira é visto como o desenvolvimento das competências, necessidades e exigências dos funcionários em interação com os ambientes da vida profissional do indivíduo. Abordar as preocupações profissionais dos funcionários pode ser a chave para fortalecer o vínculo entre o trabalho de integração e satisfação com a organização (Potgieter et al., 2018).

Segundo Costa (2011) carreira é a sequência de posições ocupadas durante a vida de uma pessoa, em função de percepções individuais, atitudes e comportamentos profissionais que resultam em desenvolvimento de competências para lidar com as situações de trabalho de maior complexidade e em constante transformação.

No entanto, Dutra (2002) apregoa o desenvolvimento profissional como a capacidade para assumir atribuições e responsabilidades em níveis crescentes de complexidade. No sentido em que, complexidade é definida como um conjunto de características objetivas de uma situação em que se encontra num processo contínuo de transformação.

Todavia, o cumprimento de metas, normas, padrões, a exigência de melhoria contínua no desempenho da função, muitas vezes desencadeiam práticas desfavoráveis ao convívio, influenciando diretamente na satisfação e no desempenho dos colaboradores. Há vários fatores que influenciam o processo diário de trabalho como a motivação, a liderança, a comunicação assertiva, a adaptação, o reconhecimento e a capacitação (Fonseca et al., 2016). Assim, segundo estes autores, os relacionamentos interpessoais éticos e gentis diminuem o individualismo, aumentam o comprometimento e a responsabilidade. Assim, um clima organizacional harmonioso resulta em entusiasmo, amplia a visão de futuro, melhora o desempenho e a produtividade (Fonseca et al., 2016).

Para Paschoal e Tamayo (2008) o bem-estar no trabalho pode ser considerado como a prevalência de emoções positivas na empresa e a percepção do indivíduo de que nela poderá expressar e desenvolver os próprios potenciais, avançar nas metas de vida e reduzir uma possível intenção de sair da organização. No entanto, o facto de o funcionário ter com a empresa uma percepção positiva que satisfaça os seus interesses de carreira pode levá-lo a apresentar melhores resultados para a organização.

Na mesma linha de pensamento, para Benson, Brown, Glennie, O'Donnell e O'Keefe (2018) o desenvolvimento da carreira profissional é uma forma de apoio que é frequentemente percebida pelos

funcionários demonstrado cuidado organizacional e reconhecimento dos seus esforços. Desta forma, os funcionários retribuem positivamente através de um apego mais forte à organização quando percebem o tratamento de suporte pelas suas entidades empregadoras. Neste sentido, para os autores, a satisfação com o desenvolvimento da carreira profissional está positivamente associada ao comprometimento organizacional.

A retenção de funcionários geralmente alude à compreensão dos fatores e práticas psicológicas que vinculam o funcionamento da organização de modo a facilitar a correspondência do ambiente-pessoa. Os funcionários ficam mais satisfeitos, produtivos e comprometidos quando percebem que existe um ajuste entre as suas necessidades de desenvolvimento profissional e de carreira e o ambiente de trabalho (Potgieter et al., 2018).

A teoria do ajuste do ambiente-indivíduo sugere que o relacionamento entre funcionários e a organização é de mútua capacidade de resposta e que tanto a pessoa como o ambiente devem esforçar-se para alcançar e manter a correspondência. As necessidades e expectativas dos funcionários são as principais influências no ajuste (Potgieter et al., 2018).

Um ambiente favorável dentro de uma organização acarreta benefícios para os gestores e, conseqüentemente, para as organizações. Equipas sólidas são mais fortes não só por compartilharem as vitórias, como também por dividirem os resultados negativos e buscarem as soluções que possam reverter essa situação. Neste sentido, acreditar no potencial de cada membro de sua equipa, capacita para uma melhor realização do trabalho, ou seja, instruir e capacitar geram ideias e desafios motivadores (Fonseca et al., 2016).

Arthur, Khapova e Wilderom (2005) definem sucesso na carreira como a realização de resultados desejáveis relativos ao trabalho ao longo das experiências profissionais da pessoa. Desta forma, enfoca o alcance de metas pessoais, promovendo também o sucesso na carreira considerando as expectativas da pessoa.

Também a amizade no local de trabalho tem uma função de apoio para ajudar os funcionários a avançarem nas suas carreiras por meio de ligações propiciadas pela rede de relacionamentos, por um maior ajuste às mudanças nas condições de trabalho, e por constituir uma fonte de informação, incluindo o fornecimento de recursos relacionados ao trabalho que ajudam os funcionários a ter melhor desempenho (Potgieter et al., 2018).

No entanto, Chang e Lin (2018) argumentaram que os valores do trabalho consistem em valores ou crenças que determinam o comportamento de alguém. Neste sentido, os valores de trabalho refletem as motivações, objetivos, ambiente de trabalho preferido, o relacionamento interpessoal e o estilo de trabalho de cada indivíduo. Portanto, é imperativo afirmar que os valores do trabalho envolvem e influenciam de forma cognitiva, fisiológica e comportamental os indivíduos.

As preocupações com a carreira dos funcionários aludem às suas necessidades de desenvolvimento para se estabelecer num emprego/carreira (ou seja, fazer parte do grupo de trabalho, desenvolver competências profissionais, progresso na carreira dentro da organização), adaptando-se às alterações das condições do mercado de trabalho (ou seja, necessidades constantes de maior qualificação profissional, mudanças de carreira para maior crescimento e desenvolvimento sustentável, empregabilidade); bem como ao alcançar equilíbrio vida-trabalho (ou seja, ajustar o horário de trabalho, desenvolvendo laços mais estreitos com a comunidade e o grupo de trabalho e equilibrar significativamente as necessidades da vida profissional) (Potgieter et al., 2018).

A oportunidade e prevalência de resultados positivos no local de trabalho como as oportunidades de comunicação, trabalhar coletivamente com outros funcionários da organização, a percepção de amizades caracterizadas pela confiança e um forte desejo mútuo de conectar e interagir dentro e fora do local de trabalho, são vistos como aspetos de correspondência pessoa-ambiente (Potgieter et al., 2018).

O indivíduo desenvolve a sua capacitação a partir de experiências com outras pessoas, adquirindo uma nova forma de pensar e/ou agir. Desta forma, o ser humano relaciona-se com o próximo, observando atitudes, gestos, enriquecendo o conhecimento e desenvolvendo o seu âmbito profissional e pessoal. Para tal, os indivíduos devem se sentir motivados e capacitados para executar da melhor maneira as suas tarefas, pois a vontade de realizar as tarefas torna o trabalho mais produtivo e prazeroso (Fonseca et al., 2016).

## 2. DEFINIÇÃO DE SATISFAÇÃO NO TRABALHO

Locke (1976) define satisfação no trabalho como um carácter afetivo, ou seja, como o estado emocional positivo ou de prazer, que resulta da avaliação do trabalho ou das experiências proporcionadas pelo trabalho.

Para Luthans (2005) a satisfação no trabalho consiste na atitude de um indivíduo em relação ao trabalho que abrange reações cognitivas, afetivas e avaliativas ao trabalho. Por outro lado, para Kreitner e Kinicki (2007), a satisfação no trabalho é uma atitude complexa porque decorre da avaliação do funcionário de múltiplas dimensões do trabalho feitas diariamente.

Além disto, a satisfação no trabalho não se baseia unicamente no conteúdo do trabalho, não está só relacionada com tarefas específicas e características, mas também na medida em que essas características do trabalho são importantes para o indivíduo. A satisfação profissional de um indivíduo é com base na extensão em que o trabalho oferece recompensas ou resultados que o indivíduo considera importantes (Janicijevic et al., 2018).

Para Kreitner e Kinicki (2007) a satisfação no trabalho é essencialmente a medida em que alguém gosta do seu trabalho. Por sua vez, George e Jones (2008) defendem a satisfação no trabalho como o conjunto de sentimentos e crenças que as pessoas têm acerca do seu trabalho atual, sendo que esse mesmo nível de satisfação no trabalho, poderá variar entre extremamente satisfeito e extremamente insatisfeito.

No entanto, para Judge e Hurst (2008) a satisfação representa uma avaliação global das experiências de trabalho que transmitem aos indivíduos o seu sucesso. É um estado emocional positivo, resultante da avaliação de um trabalho encarado como facilitador do alcance dos valores profissionais, definidos como o que é considerado desejável pelo indivíduo.

Mais tarde, Robbins e Judge (2009) referem que a satisfação no trabalho pode definir-se como o sentimento positivo sobre um trabalho resultante de uma avaliação das suas características. No mesmo sentido, Nelson e Quick (2009) definem a satisfação no trabalho como um estado emocionalmente positivo resultante da avaliação de um trabalho específico ou de experiências no trabalho.

Desta forma, a satisfação individual é uma atitude em relação ao trabalho resultante da soma líquida das emoções positivas e negativas experimentadas no trabalho e também pode ser definido como um sentimento agradável que uma pessoa tem quando as suas expectativas em relação ao trabalho são cumpridas (Adeoye & Obanewo, 2019).

Joseph e Walker (2017) afirmaram que o termo “satisfação do funcionário” abrange a noção de satisfação com os detalhes do trabalho em si e outras variáveis consideradas, tais como deveres, condições de trabalho e salários. Outras facetas relevantes da satisfação estão relacionadas com os

estilos de liderança, relacionamentos, autonomia, sistema de recompensa e de promoção, possibilidades de desenvolvimento profissional, atividades sindicais, segurança no emprego, comunicações internas e externas, possibilidades de equilíbrio entre vida pessoal-trabalho e, por fim, a organização como instituição.

Também Adeoye e Obanewo (2019) definiram satisfação no trabalho como as atitudes e sentimentos que as pessoas têm sobre o seu trabalho. Desta forma, atitudes positivas e favoráveis em relação ao trabalho indicam satisfação no trabalho, e atitudes negativas e desfavoráveis, em relação ao trabalho indicam insatisfação no trabalho.

## 2.1 ANTECEDENTES DA SATISFAÇÃO NO TRABALHO

A satisfação no trabalho é uma dimensão multidimensional que inclui, entre outros elementos, as recompensas (salários e benefícios), as oportunidades de crescimento e desenvolvimento profissional (programas de desenvolvimento, promoção oportunidades), boas relações sociais de trabalho (supervisores, colegas), boas condições físicas de trabalho (segurança e conforto no trabalho) e, por último, a natureza do trabalho em si (Abelha, Carneiro & Cavazotte, 2018).

As causas da satisfação no trabalho podem ser agrupadas em causas pessoais, que provêm de fatores referentes ao trabalhador e que explicam moderadamente a satisfação no trabalho; e as causas organizacionais que resultam de fatores do ambiente de trabalho que se vive na organização, sendo estas mais frequentes (Pina e Cunha et al., 2007).

Segundo Janicijevic et al. (2018) as causas da satisfação no trabalho a nível organizacional consistem em aspetos da organização que moldam o ambiente de trabalho e que permitem que os funcionários obtenham aquilo que desejam do seu trabalho em termos de sistemas salariais, características do trabalho, condições de trabalho, estilo de liderança, estrutura organizacional e natureza das relações com os colegas. Por outro lado, a nível individual, estes autores incluem fatores como o equilíbrio entre interesses pessoais de trabalho, experiência no trabalho e idade, posição hierárquica e satisfação geral com a vida.

No entanto, para Dalkrani e Dimitriadis (2018) as causas pessoais da satisfação são classificadas em variáveis demográficas e diferenças individuais, ou seja, enfocam a personalidade, incluindo crenças e valores que moldam a percepção e atitude dos indivíduos. A personalidade do trabalhador é um dos

principais fatores de satisfação no trabalho, assim como o *locuos* do controlo e o grau de afetividade. As causas organizacionais envolvem variáveis como o salário, o trabalho em si mesmo, o estilo de chefia, os colegas e as condições de trabalho (Pina e Cunha et al., 2007). O quadro 1 procede a uma síntese das principais causas pessoais e organizacionais geradoras de satisfação no trabalho.

**Quadro 1** – Identificação das causas pessoais e organizacionais

<b>Causas pessoais</b>	<b>Causas organizacionais</b>
Personalidade	Trabalho desafiante
<i>Locuos</i> de controlo	Equidade na recompensa
Variáveis demográficas (sexo, idade, etnia...)	Condições físicas e ambientais de trabalho
	Relacionamento interpessoal
	Características dos colegas
	Oportunidades de promoção

**Fonte:** Adaptado de Pina e Cunha et al (2007, p.135)

Segundo Janicijevic et al. (2018) também a cultura organizacional deve ser incluída entre os fatores organizacionais a influenciar a satisfação no trabalho. Moldando as decisões, ações e interações dos membros da organização, a cultura cria o ambiente em que os funcionários realizam o seu trabalho e obtêm o que valorizam deste em maior ou menor grau. Como no sistema de remuneração, no estilo de liderança ou no relacionamento com colegas, os valores e normas estabelecidos pela cultura organizacional tornam-se parte do contexto organizacional em que o trabalho é realizado, pois eles engendram a qualidade dos relacionamentos e processos dentro de uma organização.

No mesmo pensamento, Muafi (2012) refere que a satisfação no trabalho depende do que se quer obter do trabalho. Isto significa que alguém pode estar satisfeito com um aspeto e não com outros aspetos. Desta forma, a satisfação pode relacionar-se com o trabalho em si, com o salário, ou o relacionamento entre colegas, ao mesmo tempo que pode depender das condições pessoais como a idade, o nível de escolaridade e a experiência profissional.

Também Vieira, Appio e Slongo (2007) têm apontado vários aspetos que contribuem para explicar a satisfação no trabalho. Os autores afirmam que esta é uma variável multifatorial, cujos aspetos mais citados são: salário, colegas, supervisão, oportunidades para promoção, benefícios, condições de



trabalho, progresso na carreira, estabilidade no trabalho, desenvolvimento pessoal e quantidade de trabalho.

Por outro lado, Ayaranci e Ayranci (2015) referem que a satisfação no trabalho depende de fatores como as suas expectativas sobre o contexto de trabalho e experiências relacionadas com o trabalho. Segundo estes autores, as expectativas e experiências dos funcionários estão fortemente relacionadas com a personalidade, portanto, questões e hábitos podem afetar a satisfação no trabalho.

Os estudos realizados por Mourão, Monteiro e Viana (2014), apontam para oito variáveis antecedentes da satisfação no trabalho: excesso de trabalho; escolaridade; impacto da formação no trabalho; desenvolvimento profissional; autonomia e interação; apoio social e género. Estes autores referem ainda, que as fases posteriores do estudo da satisfação no trabalho passaram a dar maior importância a aspetos diretamente relacionados com a função em si, tais como a variedade de competências, identificação com a tarefa, tarefas significativas, autonomia e feedback.

No entanto, em função das muitas pesquisas sobre o que levaria à satisfação no trabalho, o construto passou a ser estudado de forma multifacetada, geralmente com cinco dimensões: satisfação com o conteúdo do trabalho, com o supervisor, com os colegas, com o salário e com as promoções (Mourão et al., 2014).

Na mesma linha de pensamento, Locke (1976) agrupa a satisfação no trabalho com as seguintes três dimensões: a satisfação com a organização, a satisfação com as condições de trabalho e a satisfação com os colegas de trabalho. O quadro 2 detalha as dimensões do conceito de Satisfação no Trabalho, proposto por Locke (1976).

**Quadro 2 – Dimensões do Conceito de Satisfação no Trabalho**

Satisfação com o trabalho	Interesse intrínseco no trabalho Variedade de trabalho/tarefas Oportunidades de aprendizagem Dificuldade da tarefa/função Quantidade de trabalho Possibilidade de êxito ou controlo sobre métodos de trabalho
Satisfação com o salário	Componente quantitativa da remuneração (equidade)

Satisfação com as promoções	Oportunidades de formação
Satisfação com o reconhecimento	Elogios ou críticas ao trabalho realizado
Satisfação com os benefícios	Pensões, seguros, férias
Satisfação com a chefia	Estilo de liderança, capacidades técnicas e administrativas, qualidades de relacionamento interpessoal
Satisfação com a organização	Políticas de benefícios e salários
Satisfação com as condições de trabalho	Horários, períodos de descanso, local de trabalho, aspetos ergonómicos
Satisfação com os colegas de trabalho	Competência dos colegas, apoio que prestam, amizade que manifestam

**Fonte:** Adaptação de Ferreira, J. M., Neves, J. & Caetano, A. (2001, p. 290)

Sumariando, o relacionamento do trabalhador com a organização é de sublinhar a importância da identificação e comprometimento do funcionário com a estratégia organizacional e os objetivos da empresa. A relação entre trabalhador-supervisor determina o grau de delegação e autonomia dada por aqueles aos funcionários, o que impacta muito as avaliações dos funcionários sobre o seu trabalho. Particularmente importante para a satisfação com a supervisão é o apoio conferido. Finalmente, a relação entre os colegas de trabalho também é uma fonte importante de satisfação no trabalho, sendo essencial a confiança e a lealdade entre pares. Assim, comunicar e partilhar conhecimentos e informações com os colegas são características importantes que melhoram o trabalho em equipa (Alegre, Machuca & Mirabent, 2016).

## 2.2 CONSEQUÊNCIAS DA SATISFAÇÃO NO TRABALHO

De acordo com a literatura é possível verificar que são várias as consequências derivadas da satisfação profissional. Estar ou não satisfeito em relação ao trabalho incorre em diversas consequências, sejam elas no plano pessoal ou profissional, afetando diretamente o comportamento, a saúde e o bem-estar do trabalhador (Marqueze & Moreno, 2005). Neste sentido, é possível concluir que os indivíduos mais satisfeitos com o trabalho, mostram-se comprometidos com este, têm um desempenho mais elevado e têm comportamentos e atitudes pró-ativas para com a organização dos que os indivíduos menos satisfeitos.

As consequências positivas associadas à satisfação no trabalho são diversas, no entanto, existem três comportamentos mais destacados: (a) melhorias no desempenho e /ou produtividade no trabalho, (b) diminuição da rotatividade; (c) e, por último, diminuição do absentismo ou das faltas deliberadas ao trabalho (Spector, 2010). Existem também outros efeitos importantes como o aumento dos comportamentos de cidadania organizacional, diminuição dos níveis de stresse e *burnout*, e um maior bem-estar físico e psicológico. Do mesmo modo, Abelha et al. (2018) mostram que a satisfação no trabalho está associada a resultados positivos como mais comportamentos de cidadania organizacional, maior compromisso afetivo, elevado desempenho e realização profissional, e condições gerais de satisfação com a vida.

Anderson e Martin (1995) referem que os funcionários satisfeitos no trabalho e com colegas de trabalho comprometem-se mais afetivamente com as suas empresas, sentem um maior bem-estar e satisfação com os seus superiores, e até se verifica uma melhor qualidade do produto oferecido ao cliente.

A associação entre satisfação e produtividade é intuitivamente atrativa, apesar da sua correlação não ser consistente nas investigações realizadas. Miller e Monge (1986) defendem que a produtividade está associada à satisfação de uma forma muito apelativa. Outros autores, como Ialafahdar e Muchinsky (1985) defendem que trabalhadores mais satisfeitos não são, forçosamente, mais produtivos. Mas é perfeitamente aceitável que trabalhadores mais produtivos se sintam mais satisfeitos, uma vez que são mais recompensados.

Também Pina e Cunha et al (2007) referem que os estudos realizados não são consistentes ao associarem as variáveis satisfação e produtividade, pois, para estes autores, determinado indivíduo pode estar plenamente satisfeito com seu trabalho, mas não ser necessariamente produtivo. Assim, embora o conceito de satisfação esteja associado à ideia de que os trabalhadores mais satisfeitos são igualmente mais produtivos, ele está normalmente mais próximo dos estados afetivos e das cognições que lhe estão associadas do que da questão da produtividade.

Ialafahdar e Muchinsky (1985) referem também que a satisfação no trabalho parece estar fortemente associada a um elevado comprometimento organizacional, a comportamentos de cidadania organizacional como o altruísmo, cortesia, conscienciosidade e desportivismo e, ainda, a um melhor estado de saúde físico e mental e bem-estar dos indivíduos.

Desta forma, a qualidade das relações com os colegas de trabalho, um dos antecedentes mais importantes da satisfação, pode afetar a satisfação individual no trabalho, ou seja, trabalhadores mais satisfeitos no trabalho têm menores taxas de absentismo e de rotatividade do que aqueles que estão insatisfeitos na relação interpessoal (Winstead et al., 1995).

Segundo Potgieter et al. (2018) quanto mais conexões o funcionário tiver com indivíduos no local de trabalho, mais ele estará vinculado ao trabalho e à organização. Desta forma, é imperativo o ajuste entre as necessidades de carreira dos funcionários e as suas expectativas de desenvolvimento profissional dentro da organização (objetivos de carreira, planos futuros). Também quanto mais benefícios (vantagens, oportunidades de progressão na carreira, remuneração e benefícios de saúde) os funcionários tiverem, menor será a sua intenção de sair e mais difícil será abandonarem a organização. O vínculo entre os funcionários desenvolve-se, no geral, pela integração no trabalho, pela satisfação com a organização e suas práticas de retenção, e reflete o princípio da capacidade de resposta na relação pessoa-ambiente.

Também os estudos realizados por Yuen, Loh, Zhou e Wong (2018) sugeriram que a satisfação no trabalho leva o funcionário a estar presente no trabalho com mais frequência (ou seja, baixo absentismo), a cometer menos erros (mais qualidade), a ser mais produtivo e a ter uma intenção mais forte de permanecer na organização. Desta forma, o efeito da satisfação no trabalho no desempenho é geralmente positivo.

Por outro lado, Javed, Balouch e Hassan (2014) referem que os funcionários podem ter melhor desempenho ao estarem integrados num bom clima organizacional. Desta forma, a qualidade do trabalho está diretamente interligada com a qualidade das relações interpessoais no contexto de trabalho; quanto melhor o clima social e interpessoal melhor será o resultado organizacional. Em síntese, os funcionários terão melhor desempenho se presenciarem um bom clima social e interpessoal no trabalho (Javed et al., 2014).

No que concerne à insatisfação no trabalho, esta aparece, na maioria das vezes, de mãos dadas com a queda da produtividade e com altos níveis de stresse profissional, elevada rotatividade e absentismo, e fortes intenções de abandono organizacional, bem como a um precário estado de saúde mental (Ialfahdaró & Muchimsky, 1985).

O'Driscoll e Beehr (2000) encontraram uma associação significativa entre satisfação no trabalho e saúde mental, sendo que uma maior satisfação remete a um menor número de queixas de saúde. Desta forma, a insatisfação está relacionada à incerteza, a conflitos de papéis no contexto do trabalho e a pressões no ambiente de trabalho.

Também Squires et al. (2015) notam que a insatisfação no trabalho está associada à redução da qualidade do trabalho por parte do funcionário. Funcionários insatisfeitos mostram frequentemente sinais de uma ética de trabalho não confiável, como atrasos, maior intenção de saída, faltas ao trabalho sem aviso prévio, e maior agressividade perante outros colegas de trabalho.

Segundo Staw e Barsade (1993) os indivíduos com maiores níveis de afetividade positiva são os que alcançam melhores resultados em tarefas onde têm de tomar decisões e/ou manter boas relações interpessoais e, conseqüentemente, apresentam maiores níveis de desempenho. Também Sias (2006) refere que os funcionários que têm boas relações sociais no local de trabalho relatam níveis mais altos de satisfação e comprometimento no trabalho e menor rotatividade do que aqueles sem relações próximas com colegas no local de trabalho.

Nesta perspectiva, a satisfação leva a um nível de esforço mais elevado o que, por sua vez, leva ao desempenho acrescido. Da mesma forma, a satisfação diminui a rotatividade, ou seja, diminui as intenções de saída e a busca por alternativas de emprego no mercado de trabalho. No que se refere às ausências ao trabalho, embora estas possam estar associadas a uma diversidade de fatores, também a satisfação elevada leva a que as pessoas se ausentem menos dos seus postos de trabalho do que os indivíduos insatisfeitos (Pina e Cunha et al., 2007).

Relativamente ao absentismo, este pode ser definido como o número de horas não trabalhadas durante um período e podem ser de natureza voluntária ou involuntária (por exemplo, doença). A existência de uma relação inversa entre a satisfação e o absentismo leva a que o indivíduo mais satisfeito denota um menor índice de absentismo (Pina e Cunha et al., 2007).

Após a análise de alguns estudos, concluiu-se que o absentismo é menor entre os que possuem uma maior satisfação no trabalho, isto é, trabalhadores satisfeitos são menos propensos a ausentarem-se do trabalho (Agapito & Sousa, 2010). Os autores apontam que a satisfação no trabalho possui uma grande influência na determinação dos níveis de stresse e na qualidade de vida do trabalhador, sendo que o

trabalho, quando possui fatores stressantes e de insatisfação, torna o ambiente de trabalho como um local contrariado.

Desta forma, existem fortes correlações entre o absentismo e a satisfação profissional, assim como com a intenção de abandonar o emprego (Pereira, 2010). Neste sentido, a satisfação no trabalho deverá ser um importante fator a ter em conta pelas organizações que visam reduzir o absentismo e as taxas de rotatividade organizacionais (Pereira, 2010).

No que diz respeito à rotatividade (turnover), esta é definida como a intenção do indivíduo mudar de função ou até mesmo abandonar a organização. A influência de fatores como políticas de recursos humanos, culturas organizacionais e empenhamento individual leva a que a satisfação possa ter alguma relevância em termos de indicadores de rotatividade organizacional (Pina e Cunha et al., 2007). Outros fatores que podem influenciam as taxas de rotatividade centram-se na remuneração, ambiente de trabalho, culturas organizacionais e falhas na comunicação (Asgharian et al., 2015).

Segundo Potgieter et al. (2018) as práticas de recursos humanos, como as políticas de remuneração e compensação (e.g., benefícios sociais), as características do trabalho (e.g., maior autonomia e variedade no trabalho), mais oportunidades de formação e desenvolvimento de competências dos funcionários, e oportunidades de carreira, assim como políticas de suporte e equilíbrio entre vida profissional e pessoal, fomentam a integração no trabalho e o compromisso com a organização, levam a maior satisfação no trabalho o, que por sua vez, fomentam a retenção dos funcionários na organização.

Quanto aos comportamentos de cidadania organizacional, estes caracterizam-se pela manifestação de comportamentos de apoio, nomeadamente a colegas de trabalho (Pina e Cunha et al., 2007). Assim, indivíduos mais satisfeitos e com afetos positivos mais elevados tendem a exibir frequentemente comportamentos de cidadania organizacional.

O *burnout* ou esgotamento profissional poderá ser identificado como um estado extremo de fadiga psicológica e emocional. Pode ser o resultado de uma resposta emocional à situação de trabalho, sendo que poderá existir uma correlação negativa entre a satisfação no trabalho e o *burnout*.

Para Khamisa, Peltzerm, Ilic e Oldenburg (2016) *burnout* é uma síndrome psicológica resultante de exposição prolongada ao stress relacionado ao trabalho, associado a uma menor satisfação no trabalho, baixa qualidade e resultados de saúde mental, como dores de cabeça frequentes e insônias. Desta forma,

estudos realizados por estes autores assumem que o stresse relacionado com o trabalho contribui para reduzir a satisfação como resultado da incompatibilidade entre as expectativas no trabalho e o ambiente de trabalho real.

Também Jardim, Silva e Ramos (2004) fazem menção à associação entre satisfação no trabalho e síndrome de *burnout*, concluindo que a insatisfação no trabalho é preditor para a síndrome de *burnout*.

Relacionado com a satisfação com a vida, em geral, encontra-se o bem-estar físico e psicológico do indivíduo onde, poderá ser verificada a existência de uma reciprocidade forte entre a satisfação no trabalho e o bem-estar. Deste modo, indivíduos que possuem uma maior satisfação no trabalho apresentam um estado de saúde mental melhor em comparação com os que apresentam uma baixa satisfação no trabalho (Marqueze & Moreno, 2005).

Hajdukova, Klementova e Klementova (2015) veem a satisfação no trabalho como um indicador de bem-estar psicológico ou saúde mental. Estes autores assumem que o emprego certo gera satisfação, incentiva e motiva uma pessoa a ter um melhor desempenho.

Para além das consequências negativas já mencionadas, existem outras reações que demonstram insatisfação no trabalho como atuação negligente do funcionário, não fazendo nada para que a situação se modifique, esperando passivamente pela sua melhoria (Marqueze & Moreno, 2005).

No entanto, existem medidas coletivas que devem ser efetivadas para amenizar os problemas decorrentes da insatisfação no trabalho. Dentre essas, sugere-se adaptação do ambiente de trabalho, aumento das oportunidades para atividades de lazer, desporto e relaxamento; atividades sociais; programas de interação social; adequação do salário à função exercida; plano de carreira; cumprimento das leis de trabalho; formação de uma equipa de saúde ocupacional para avaliar as situações de risco, adotando medidas preventivas e de apoio, entre outras (Marqueze & Moreno, 2005).

Por último, é importante acrescentar ainda, a necessidade da participação dos trabalhadores em todo o processo, o qual deve ser realizado por meio de ações interdisciplinares e de alcance coletivo com o intuito de atuar na manutenção e na promoção da saúde do trabalhador (Marqueze & Moreno, 2005).

### 3. A SATISFAÇÃO NO TRABALHO E AS RELAÇÕES INTERPESSOAIS

A satisfação no trabalho está dependente das relações interpessoais de que se destacam as relações entre líder-seguidores e as relações entre colegas de trabalho, com o potencial para o desenvolvimento de amizade no trabalho. Neste sentido, o papel do líder e o seu estilo de liderança são essenciais para desenvolver a satisfação dos funcionários no trabalho.

Desta forma, excelentes líderes desenvolvem as condições necessárias para que os ambientes de trabalho sejam lugares agradáveis e nos quais os funcionários podem desenvolver e realizar o seu trabalho. Segundo Ayaranci e Ayaranci (2015) os resultados relacionados com o contexto social apontam que a satisfação no trabalho é afetada positivamente quando o trabalhador se dá bem com os colegas de trabalho e quando os gestores são gentis e compreensivos para com os funcionários.

Também Almeida (2012) considera que a liderança transformacional está relacionada positivamente com a satisfação do funcionário, com o compromisso organizacional, com a cidadania organizacional e com uma dimensão da confiança.

Desta forma, a liderança transformacional passa pela articulação de uma visão do futuro da organização, fornecendo um modelo que seja consistente com essa visão, promovendo a aceitação dos objetivos de grupo e fornecendo um suporte individual (Almeida, 2012). Assim, é fundamental o entendimento que líderes conscientes do seu papel atual como condutores de processos de mudanças, contribuindo para o desenvolvimento das pessoas e para a melhoria dos resultados organizacionais.

A liderança é considerada essencial para motivar os membros da organização e mobilizar recursos para cumprir os objetivos da empresa (Abelha et al., 2018). A produtividade e o desempenho de uma organização dependem também da satisfação no trabalho, da cidadania corporativa e do crescimento. A liderança orientada à transformação é uma abordagem que aumenta a comunicação interpessoal entre os gestores e os funcionários (Tepret & Tuna, 2015).

Enquanto que o chefe age para que um executivo alcance metas determinadas, o líder é uma pessoa que determina os objetivos do grupo e motiva os membros do grupo para alcançá-los (Tepret & Tuna, 2015).

Deste modo, os líderes são influentes na promoção de capacidades individuais e na produção de atividades no domínio dos seguidores por meio da delegação, da formação personalizada, do



aconselhamento e do feedback para o crescimento pessoal dos seus funcionários. Quando os funcionários são incentivados a empreender o pensamento independente, é mais provável que se considerem eficazes. Assim, os comportamentos de liderança podem ser caracterizados por influências motivacionais e inspiradoras, podendo ter um efeito positivo na autoeficácia, o que, por sua vez, leva a uma maior satisfação no trabalho (Chordiya, Sabharwal & Battaglio, 2019).

Neste sentido, quando os líderes expressam confiança nas crenças dos funcionários e capacidade em comunicar grandes expectativas, eles, por sua vez, aprimoram a autoeficácia dos funcionários, assim, os líderes excepcionais mantêm grandes expectativas nos funcionários, enquanto apoiam e incentivam a produzir os resultados desejados (Chordiya et al., 2019).

Pesquisas sobre a relação entre o estilo dos líderes como percebido pelos funcionários e a sua satisfação no trabalho mostraram que líderes transformacionais eram mais capazes de exercer uma influência significativa e positiva na satisfação dos funcionários (Abelha et al., 2018).

Segundo Tepret e Tuna (2015) os líderes transformacionais, descobrem os pensamentos dos funcionários que são mais criativos, mais inovadores e mais adaptáveis aos fatores exógenos e contribuem para o modelo de crescimento competitivo da empresa.

Seguindo o mesmo pensamento, Abelha et al. (2018) referem que líderes transformacionais são considerados como tendo uma forte influência sobre as atitudes e comportamentos dos funcionários. Estes líderes suscitam admiração, são visionários e atentos aos seus subordinados, e incentivam-nos para o alcance de objetivos extraordinários. Assim, servem como uma inspiração para os seus seguidores, envolvendo uma comunicação eficaz que incentiva a confiança, o comprometimento e, conseqüentemente, uma maior satisfação no trabalho dos liderados.

Também Bass e Riggio (2005) caracterizam a liderança transformacional por ter um forte componente pessoal, na medida em que o líder motiva os seus seguidores, introduzindo mudanças nas suas atitudes de modo a inspirá-los para a realização de objetivos suportados por valores e ideais.

De acordo com a sintetização realizada por Pina e Cunha et al. (2007), neste tipo de liderança podem encontrar-se quatro dimensões: a influência idealizada em que o líder adota comportamentos que ativam fortes emoções nos funcionários, o que suscita a confiança e a identificação destes com ele, bem como influencia os seus ideais; a liderança inspiracional, caracterizada pela transmissão de uma visão

apelativa, por atuar como modelo de comportamentos, inspirando otimismo; a estimulação intelectual que visa ajudar os funcionários a tomarem consciência dos problemas, a reconhecerem as suas próprias crenças e valores e a questionarem as suas assunções; e a consideração individualizada, em que o líder tem em consideração as necessidades de desenvolvimento dos colaboradores, apoiando-os, encorajando-os e ajudando a desenvolver o potencial de cada um.

Enquanto os líderes transacionais se concentram em orientar os seus seguidores em direção aos objetivos organizacionais, os líderes transformacionais assumem uma responsabilidade que vai além da abordagem transacional, inspirando profundamente os seus seguidores a transcender os seus interesses próprios para os benefícios gerais perseguidos pelo grupo (Abelha et al., 2018).

Uma boa comunicação entre gestores e funcionários pode diminuir as taxas de rotatividade, criando um ambiente de trabalho positivo (Asgharian et al., 2015). Assim, boas relações sociais no ambiente de trabalho facilitam a comunicação entre os funcionários e, conseqüentemente, diminuem as falhas de comunicação e aumentam a eficácia do trabalho (Asgharian et al., 2015).

Uma boa rede de comunicação interna pode também ajudar a desenvolver relacionamentos positivos entre a organização, supervisores e funcionários. O apoio do supervisor direto pode desempenhar um papel útil para estabelecer um ambiente de trabalho saudável e fornecer informações e feedback para os funcionários (Usman, 2019).

O feedback permite que os funcionários se tornem mais conscientes do seu desempenho e está positivamente associado ao aprendizado, motivação e satisfação no trabalho, e comprometimento organizacional. Neste sentido, o feedback é frequentemente usado como uma ferramenta para influenciar os comportamentos e atitudes dos funcionários e para melhorar o diálogo entre funcionários e gestores (Mosquera, Soares & Ribeiro, 2018).

Assim, os estudos realizados por Mosquera et al. (2018) sugerem que o conhecimento, a confiabilidade dos gestores e a consistência e utilidade do feedback fornecido são fundamentais para melhorar a satisfação dos funcionários.

Nesta matéria, muitas organizações têm uma percepção negativa sobre o desenvolvimento de laços de amizade no local de trabalho, pois alguns estudos referem que podem levar a disfunções, como já referido anteriormente. A rotatividade e a intenção de saída da organização dos funcionários têm efeito

negativo para o desempenho organizacional. Assim, uma alta taxa de rotatividade cria grandes desafios para uma organização e as intenções de saída da organização indicam que os funcionários se sentem desconfortáveis e stressados no seu local de trabalho (Asgharian et al., 2015).

Desta forma, desenvolver amizades no local de trabalho desempenha um papel importante na estrutura informal da organização porque são relações potencialmente tão fortes que podem aumentar ou, inversamente prejudicar a eficiência organizacional. A estrutura formal de uma organização pode contribuir para o desenvolvimento de amizades no ambiente de trabalho, agrupando unidades e departamentos (Biçer & Büyükyilmaz, 2019).

Deste modo, os funcionários que estabelecem relacionamentos interpessoais de alta qualidade no trabalho, com colegas e chefias, reportarão perceções mais baixas sobre qualificação porque sentem que os seus conhecimentos, competências e aptidões são plenamente utilizados no trabalho e, portanto, acreditam que o seu trabalho é mais significativo. Enquanto relações interpessoais de baixa qualidade tendem a colocar os funcionários em desvantagem relativa em termos de benefícios profissionais e progressão na carreira, pois recebem menos informações e reconhecimento do seu líder e, portanto, sentem-se menos valorizados no trabalho (Alfes, Shantz & Baalen, 2016).

Desta forma, quando o relacionamento entre líderes e funcionários é de alta qualidade, os funcionários recebem maior latitude de decisão e mais oportunidades de participação. Isso facilita que eles façam contribuições significativas para a organização e para a sociedade e aumenta sua compreensão de seu papel dentro da organização. Por isso, ele pode melhorar sua significativa experiência no trabalho (Aryee & Chen 2006).

Por outro lado, funcionários que pertencem a equipas coesas também podem sentir-se mais utilizados no trabalho e, portanto, têm perceções mais baixas sobre qualificação. Isso ocorre porque membros de grupos coesos geralmente vão além da descrição do trabalho para beneficiar o grupo devido à sua identificação aprimorada e comprometimento com os objetivos da equipa (Carson, Teslnk & Marrone, 2007). Assim, Alfes et al. (2016) revelam que membros de equipas coesas se sentem mais valorizados no trabalho devido ao estabelecimento de boas relações interpessoais entre os membros de equipa, e que se defendem e ajudam mais mutuamente quando necessário. Já aqueles que pertencem a equipas menos coesas, por outro lado, carecem de apoio e podem se sentir desvalorizados pelos outros membros da equipa. Consequentemente, membros de equipas coesas envolvem-se em comportamentos mais cooperativos que podem levá-los a sentirem-se mais úteis no trabalho, mesmo quando os seus

conhecimentos e aptidões vão para além do formalmente exigido para a realização das tarefas (Alfes et al., 2016).

Os departamentos de gestão de recursos humanos devem investir para garantir o desenvolvimento e manutenção de relacionamentos de alta qualidade entre todos os membros organizacionais. Para facilitar relacionamentos de alta qualidade, os gestores devem comunicar regularmente com os funcionários para contribuir para o sucesso da organização em geral (Man e Lam, 2003). Além disso, como referem Alfes et al. (2016) os líderes devem claramente comunicar as expectativas do trabalho aos seus liderados e, ao mesmo tempo, garantir que os conhecimentos e aptidões daqueles são utilizados no trabalho, diminuindo os sentimentos de privação. Os líderes também devem garantir que os funcionários se sentem valorizados pelas suas contribuições, por exemplo, comemorando sucessos (Alfes et al., 2016).

Assim, patrocinar programas de formação para líderes que lidera pelo exemplo, que incentivam a participação dos funcionários e a delegação de funções, no sentido de aumentar o envolvimento e autoestima entre funcionários capacitados, é uma mais valia para as organizações (Alfes et al., 2016).

## PARTE DOIS: ESTUDO EMPÍRICO

### 4. METODOLOGIA

#### 4.1 APRESENTAÇÃO DO PARADIGMA DE INVESTIGAÇÃO E DESCRIÇÃO DA METODOLOGIA ADOTADA NO ESTUDO EMPÍRICO

A investigação é uma atividade de natureza cognitiva que consiste num processo sistemático, flexível e objetivo que, de certa forma, contribui para explicar e sobretudo compreender os fenómenos sociais. Através da investigação reflete-se e problematizam-se as questões nascidas na prática, que suscitam o debate e edificam-se ideias inovadoras (Coutinho, 2011).

Neste sentido, o contínuo aumento de estudos científicos faz com que surja a necessidade da realização de artigos que coloquem em evidência os temas, as abordagens metodológicas, os procedimentos, os resultados, bem como as lacunas que possam estimular a produção de novas pesquisas (Thomas & Pring, 2007).

Para tal, é necessário definir a questão de partida, que, deve ser clara, explícita e precisa, e deve orientar “todo o processo de revisão, quer no que respeita aos critérios de inclusão, estratégia de pesquisa, seleção dos estudos ou síntese da informação relevante para lhe dar resposta” (Apóstolo, 2017, p.71). Neste sentido, para dar resposta ao problema mencionado e devido ao papel importante das relações interpessoais no ambiente de trabalho, a questão de partida proposta é: *“Qual o impacto das relações interpessoais, especificamente da amizade, na satisfação no trabalho?”*.

Segundo Coutinho (2005), o conceito de paradigma de investigação pode definir-se como um conjunto de postulados, de valores conhecidos, de teorias comuns e de regras que são aceites por todos os elementos de uma comunidade científica num dado momento histórico. Significa um compromisso implícito de uma comunidade de investigadores com um quadro teórico e metodológico preciso e uma concordância quanto à natureza da investigação e à conceção do conhecimento (Pacheco, 1993).

A abordagem interpretativa das questões sociais e educativas refletem o mundo pessoal dos sujeitos, para interpretar as diversas situações e qual o significado destas, para eles (Latorre, Del Rincon & Arnal, 1996), levando a compreender o “mundo complexo do vivido” (Mertens, 1998, p.11). Ou seja, há uma interação entre o investigador e o sujeito alvo da pesquisa e cada um deles, que molda e interpreta os comportamentos de acordo com os seus esquemas socioculturais. Portanto, quanto ao paradigma, esta

investigação, é de origem interpretativa, pois visa compreender os significados atribuídos ao fenómeno pela adoção das interpretações dadas a este pelos próprios sujeitos alvo de pesquisa. Em termos metodológicos, este paradigma, liga-se a uma perspetiva qualitativa de recolha e análise de dados. Tais processos ligam-se sobretudo à prática de diálogo, questionamento e interação com os participantes, numa metodologia iminentemente indutiva (Coutinho, 2005).

Para Coutinho (2005), os estudos qualitativos, com enfoque no paradigma interpretativo, abrangem todas as situações em que as preocupações do investigador se orientam para a busca de significados pessoais, para o estudo das interações entre as pessoas e contextos, assim como formas de pensar, atitudes e perceções dos participantes no processo de ensino e aprendizagem.

Uma vez que, as experiências humanas podem ser interpretadas de forma múltipla e variada, verifica-se como relevante recorrer a uma metodologia de investigação que possibilita a pluralidade de interpretações sobre a mesma realidade. Desta forma, o que se ambiciona com este estudo é caracterizar as relações interpessoais no seio do ambiente de trabalho e o seu impacto na satisfação no trabalho, com ênfase particular na amizade no trabalho. Para conseguir dar resposta ao objetivo traçado, as opções metodológicas são cruciais, e por isso, são baseadas no método científico de forma a garantir a credibilidade e validação do estudo.

Nesta medida, e de acordo com a problemática, torna-se pertinente utilizar uma metodologia qualitativa, numa abordagem de pesquisa fenomenológica, pois haverá uma descrição compreensiva da estrutura essencial (invariante, depurada) das experiências tal como foram vividas numa determinada circunstância e num contexto existencial por um grupo de profissionais de saúde. Desta forma, a utilização desta metodologia permite descrever com maior exatidão os fenómenos e os factos da realidade em estudo.

Neste sentido, o estudo qualitativo requer uma maior imersão do investigador no tema que é estudado, uma vez que irá lidar com pessoas de uma forma mais direta, em que estudará opiniões, experiências de vida e histórias (Fidalgo, 2003). Deste modo, a base de análise acaba por ser a interpretação dessas experiências, histórias e sentimentos, e foca-se, não tanto, nos resultados, como é mais usual nas abordagens quantitativas, mas mais na perceção do porquê desses resultados (Denzin & Lincoln, 2000).

Relacionando com a estratégia metodológica adotada, Marconi e Lakatos (2002) referem que a lógica desta pesquisa é exploratória, cujo objetivo é a formulação de questões ou de um problema, com tripla

finalidade: desenvolver explicações hipotéticas sobre o fenómeno, aumentar a familiaridade do pesquisador com um contexto, identificar um fenómeno para a realização de uma pesquisa futura mais precisa ou, ainda, modificar e clarificar conceitos. De acordo com Gil (2008) as pesquisas exploratórias são, por vezes, as que apresentam menor rigidez no planeamento e são desenvolvidas com o objetivo de proporcionar uma visão geral acerca de determinado facto ou fenómeno. Neste sentido, pode-se dizer que esta dissertação se enquadra neste tipo de pesquisa, pois a amizade no ambiente de trabalho tem sido alvo de pouca investigação académica, tornando-se difícil a formulação de hipóteses precisas e operacionalizáveis, tal como sucede na investigação quantitativa de inspiração positivista.

No que diz respeito aos instrumentos de recolha de dados procedeu-se a um levantamento de dados através de entrevistas de tipo qualitativo. Esta é uma entrevista semiestruturada por haver uma combinação de perguntas, previstas no guião de entrevista, de forma a permitir que os entrevistados, de maneira flexível, possam discorrer e verbalizar os seus pensamentos, tendências e reflexões acerca do assunto proposto. No entanto, o guião não é fielmente seguido, mas, sim, ajustado consoante o desenrolar das entrevistas, as respostas do entrevistado e o raciocínio que este vai construindo. Quanto ao alcance temporal, esta investigação é transversal, pois só se estuda um aspeto dos indivíduos num dado momento (Coutinho, 2011).

O tipo de entrevista semiestruturada, adequada ao posicionamento metodológico escolhido, permite através de um conjunto de questões relativamente abertas, conduzir uma conversa sem desviar do objetivo da questão. Quivy e Campenhoudt (1992) consideram que através da entrevista semiestruturada é possível compreender o sentido em que os “atores” dão às suas práticas e aos seus valores, as suas referências normativas, as suas interpretações de situações conflituosas ou não, as leituras que fazem das suas próprias experiências. A utilização deste tipo de entrevista impõe a construção de um guião de entrevista com as linhas orientadoras das temáticas que se pretendem estudar, servindo de fio-condutor ao investigador.

Rosa e Arnoldi (2006) legitimam o recurso à técnica de entrevista sempre que têm necessidade de obter dados que não podem ser encontrados em registros e fontes documentais, podendo estes serem fornecidos por determinadas pessoas, ou seja, quando se procura lidar em profundidade com relatos pessoais, compreender os contextos pessoais ou ainda explorar questões em profundidade e detalhe, ou quando o assunto em estudo passa pela compreensão de matérias e processos complexos (como são

os casos das motivações e dos valores) ou de significados pessoais, o que justifica, uma vez mais, esta opção pela entrevista como instrumento de recolha de dados.

Para Gil (2008) a preparação do roteiro ou guião da entrevista é um ponto fundamental, e deve considerar-se algumas regras gerais referentes à sua elaboração como: a) as instruções para o entrevistador devem ser elaboradas com clareza; b) as questões devem ser elaboradas de forma a possibilitar que a leitura pelo investigador e entendimento pelo entrevistado ocorram sem dificuldades; c) questões potencialmente constrangedoras devem ser elaboradas de forma a permitir que o entrevistado responda espontaneamente; e, por fim, e) as questões devem ser ordenadas de maneira a favorecer o rápido engajamento do respondente na entrevista, bem como a manutenção do seu interesse.

No sentido de agrupar as questões a apresentar, o guião de entrevista para a recolha de dados no estudo atual (consultar anexo i, p. 77) foi dividido em três partes: inicialmente temos um conjunto de questões de forma a caracterizar os aspetos sociodemográficos dos participantes; uma segunda parte onde se tratam as questões ligadas à noção amizade no trabalho e, por último, uma terceira parte que versa sobre as relações de amizade e a satisfação no trabalho. Apesar desta estratificação dos assuntos, foi dada liberdade de raciocínio e flexibilidade de resposta aos participantes, para que eles se sentissem com liberdade e autonomia para responder segundo o seu quadro mental. Desta forma, foi dada primazia à espontaneidade dos discursos dos entrevistados. Contudo, o papel do investigador passa por encaminhar a entrevista, sempre que se considere necessário, tendo em conta os objetivos propostos para a mesma. Isto claro, se o entrevistado, se afastar deles, bem como, para esclarecer questões, que por si só, o entrevistado não consegue perceber.

Algumas considerações éticas foram igualmente tidas em conta durante todo o processo de entrevista. Inicialmente, foi apresentado o consentimento informado (consultar anexo ii p. 79), onde foi explicada e enquadrada a entrevista realizada, bem como todas as dúvidas do participante. Desta forma, depois de um contacto inicial em que se expôs o motivo do pedido de colaboração com o estudo, pediu-se ao entrevistado/participante que referisse qual o momento mais conveniente para a realização da entrevista. Os entrevistados foram esclarecidos quanto ao objetivo do estudo realizado e foram alertados que os dados que facultariam seriam confidenciais e que os nomes de pessoas seriam ocultados, de forma a não comprometer postos de trabalho nem a privacidade das pessoas. Após o começo da entrevista, todos os participantes foram livres de poder retirar-se a qualquer altura, ou recusar participar, sem que tal facto tivesse consequências para eles.



Todas as entrevistas foram realizadas pela investigadora, tendo sido gravadas, em suporte áudio, para posteriormente serem transcritas. Uma preocupação dos entrevistados, prendeu-se ao facto de a entrevista ser gravada. Inicialmente, houve um certo desconforto, no entanto, foi reforçado e garantido pela investigadora que a entrevista seria totalmente confidencial, tentando paralelamente não atribuir grande relevância a esse fator, posicionando a gravação como um processo perfeitamente habitual na prática de investigação qualitativa e disponibilizando-se para facultar o acesso do entrevistado à própria gravação, assim como à sua futura transcrição, se assim o desejasse.

As entrevistas foram transcritas sucessivamente, na íntegra, tendo-se optado por realizar a maior parte das entrevistas primeiro e depois proceder à transcrição das mesmas. Após terminado o processo de transcrição, iniciou-se o processo de análise dos dados com vista a obter resposta à questão de partida colocada, inspirada na revisão da literatura, mas, também, a questões que se levantaram com as entrevistas realizadas.

#### 4.2 CARACTERIZAÇÃO DOS PARTICIPANTES DO ESTUDO EMPÍRICO

A escolha dos participantes foi realizada tendo em conta a acessibilidade, reconhecendo que estes possam de alguma forma representar o universo. Neste sentido, é possível classificar a amostra deste estudo como amostra por conveniência, tendo em conta, os contributos de Gil (2008). Este autor refere que este tipo de amostragem por conveniência é o menos rigoroso de todos os tipos de amostragem, sendo o investigador a selecionar os participantes a que tem acesso.

Neste estudo participaram 20 profissionais de saúde, sendo que 19 são do sexo feminino e 1 do sexo masculino. Ainda dos 20 entrevistados, 12 são enfermeiros, 7 são auxiliares de ação médica e 1 é uma psicóloga.

Relativamente ao estado civil, 13 participantes são solteiros, sendo que apenas 1 pessoa tem dois filhos (com 3 e 7 anos de idade) e dos 7 casados, 5 pessoas têm filhos, com idades compreendidas entre 9 meses e 11 anos.

Para mais fácil interpretação, o quadro 3 consiste numa caracterização de todos os participantes do estudo, onde está descrito o sexo, a profissão, a idade, o estado civil, os anos de experiência profissional e, por fim, o tipo de vínculo contratual.

**Quadro 3** – Caracterização dos participantes do estudo

Entrevistado	Sexo	Profissão	Idade	Estado civil	Nº de filhos	Tempo de experiência profissional	Vínculo contratual
1	F	Enfermeira	23	Solteira	0	1 ano	Recibos verdes
2	F	Enfermeira	23	Solteira	0	1 ano e 4 meses	Contrato s/termo
3	F	Enfermeira	32	Casada	1	9 anos	Efetiva
4	F	Enfermeira	25	Solteira	0	3 meses	Recibos verdes
5	F	Enfermeira	22	Solteira	0	3 meses	Recibos verdes
6	F	Enfermeira	31	Casada	0	9 anos	Contrato s/termo
7	F	Enfermeira	24	Solteira	0	1 ano e 4 meses	Contrato s/termo
8	F	Enfermeira	32	Casada	1	10 anos	Efetiva
9	F	Enfermeira	28	Casada	1	6 meses	Recibos verdes
10	F	Enfermeira	23	Solteira	0	1 ano	Contrato a termo de 1 ano
11	F	Enfermeira	22	Solteira	0	5 meses	Recibos verdes
12	M	Enfermeiro	23	Solteiro	0	1 ano	Contrato s/termo
13	F	Auxiliar de ação médica	26	Solteira	0	5 anos	Efetiva
14	F	Auxiliar de ação médica	31	Casada	2	11 anos	Efetiva
15	F	Auxiliar de ação médica	27	Solteira	0	1 ano	Contrato s/termo
16	F	Auxiliar de ação médica	23	Solteira	0	3 anos e 6 meses	Contrato s/termo
17	F	Auxiliar de ação médica	32	Solteira	2	10 anos	Contrato s/termo
18	F	Auxiliar de ação médica	31	Casada	0	6 anos	Efetiva
19	F	Auxiliar de ação médica	46	Casada	1	16 anos	Efetiva
20	F	Psicóloga	25	Solteira	0	1 ano e 6 meses	Contrato a termo de 1 ano

Fonte: Elaborado pela autora.

### 4.3 CODIFICAÇÃO DOS DADOS

A fase seguinte à recolha de dados é a de análise e interpretação dos dados. Segundo Gil (2008), são dois processos inteiramente relacionados. O objetivo da análise de dados centra-se em organizar e resumir os dados de tal forma que possibilitem o fornecimento de respostas ao problema proposto da investigação. No que toca à interpretação, esta tem como objetivo a procura do sentido mais amplo das respostas, o que é feito mediante a sua ligação a outros conhecimentos anteriormente obtidos através da revisão da literatura.

No curso da análise de dados, o investigador deriva as categorias temáticas a partir de diversos conceitos, desta forma as categorias temáticas acabam por ser agrupadas sob um conceito mais abstrato e/ou geral. Desta forma, agrupar as categorias temáticas em conceitos é importante porque permite ao investigador reduzir o número de conceitos com que está a trabalhar. Além disso, as categorias, têm o poder de explicar e de prever (Gil, 2008). Assim, e numa situação de codificação dos intervenientes, os profissionais de saúde entrevistados são codificados mediante a sua área de formação: a letra (E) de Enfermeiro, (A) se for auxiliar de ação médica e (P) de psicóloga.

A análise de conteúdo temática surge no seguimento de tornar as mensagens e as ideias-chave das entrevistas numa forma de avaliar e estudar melhor o que daí advém. A segmentação e a codificação de dados são muitas vezes tidas como partes garantidas do processo de qualquer investigação qualitativa. Os investigadores devem organizar, gerir e recolher os pedaços mais significativos dos dados (Coffey e Atkinson, 1996). A maior parte dos dados são reunidos em unidades de análise, através da criação de uma categoria temática principal e de subcategorias subsequentes. A codificação une todos os fragmentos de dados a um determinado conceito ou ideia, e esses conceitos estão relacionados uns com os outros (Coffey e Atkinson, 1996).

Neste sentido, procurou-se identificar os principais conceitos e respetivas categorias temáticas provenientes quer dos dados empíricos (estabelecidas à posteriori) recolhidos, quer aquelas derivadas da literatura (estabelecidas a priori). Os quadros 4 e 5 apresentam os conceitos delineados e as respetivas categorias temáticas e dimensões de análise: (i) Amizade no Trabalho e (ii) Satisfação no Trabalho.

**Quadro 4** – Conceito de Amizade no Trabalho, respetivas categorias temáticas e dimensões de análise.

<b>Conceito de Amizade no Trabalho</b>	
<b>Categorias temáticas</b>	<b>Subcategorias (dimensões de análise)</b>
Significados atribuídos à amizade	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Relacionamento recíproco entre duas ou mais pessoas</li> <li>- Relação de intimidade</li> <li>- Relação de partilha</li> </ul>
Sentimentos e estados emocionais associadas à amizade	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Lealdade</li> <li>- Preocupação</li> <li>- Proteção</li> <li>- Cooperação</li> <li>- Respeito</li> <li>- Reciprocidade</li> <li>- Confiança</li> </ul>
Funções da amizade	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Enriquecimento afetivo e bem-estar pessoal aumentado</li> <li>- Partilha de ideias/experiências</li> <li>- Partilha de estados emocionais</li> <li>- Faculta apoio emocional</li> <li>- Facilita a aprendizagem no trabalho</li> <li>- Promoção da colaboração profissional</li> <li>- Facilita a prestação de melhores cuidados ao utente</li> </ul>
Natureza das relações interpessoais no trabalho	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Existência relações de amizade no trabalho</li> <li>- Influência positiva da amizade</li> <li>- Influência negativa da amizade</li> <li>- Natureza dinâmica das relações de amizade (alteram-se com a fase da vida da pessoa)</li> </ul>
Aspetos que promovem ou facilitam a amizade no trabalho	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Existência de trabalho em equipa</li> <li>- Partilha de experiências/dificuldades similares no trabalho</li> <li>- Partilha de problemas e questões pessoais e/ou familiares</li> <li>- Cuidar de pessoas gera empatia (natureza intrínseca do trabalho)</li> <li>- Características de personalidade que beneficiam relações interpessoais positivas</li> <li>- Proximidade física</li> </ul>
Aspetos que dificultam a amizade no trabalho	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Conflito de papéis (elevado nº de elementos)</li> <li>- Incompatibilidade de horários (horários rotativos)</li> <li>- Inveja</li> <li>- Subida de posição dentro da mesma categoria profissional</li> <li>- Stresse emocional derivado do trabalho</li> <li>- Sobrecarga de papéis</li> </ul>
Consequências negativas das relações de amizade no trabalho	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Diminuição da confiança mútua</li> <li>- Afastamento entre as pessoas</li> <li>- Diminuição da compreensão mútua</li> <li>- Ausência de comportamentos de entreaajuda</li> <li>- Não distinção da relação pessoal da profissional</li> <li>- Competição entre os profissionais de saúde</li> </ul>
Impacto da amizade na satisfação do trabalho	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Influência das relações de amizade na satisfação com o trabalho, em geral</li> <li>- Influência das relações de amizade no desenvolvimento da carreira profissional</li> </ul>

**Fonte:** Elaborado pela autora.

**Quadro 5** – Conceito de Satisfação no Trabalho, respetivas categorias temáticas e dimensões de análise.

Conceito de Satisfação no Trabalho	
Categorias temáticas	Subcategorias (dimensões de análise)
Fatores de que gosta no trabalho	<ul style="list-style-type: none"><li>- Cuidar do outro (utente)</li><li>- Ajudar os familiares do utente</li><li>- Dinâmica do trabalho</li><li>- População com quem trabalha</li></ul>
Fatores que não aprecia (ou não gosta) no trabalho	<ul style="list-style-type: none"><li>- Dificuldade em gerir o tempo (pressões de tempo)</li><li>- Sobrecarga de trabalho</li><li>- Baixa remuneração</li><li>- Desgaste e Stresse emocional</li><li>- Elevada carga horária</li><li>- Congelamento da progressão profissional</li><li>- Desvalorização da profissão</li></ul>
Estratégias para lidar com a insatisfação no trabalho	<ul style="list-style-type: none"><li>- Foco no utente e em aspetos positivos da atividade profissional (relativizar as dificuldades)</li><li>- Formações em áreas de desenvolvimento pessoal</li><li>- Prática de desporto</li><li>- Reporte de situações à administração</li><li>- Mudar de local de trabalho</li></ul>

**Fonte:** Elaborado pela autora.

## 5. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

No seguimento da pesquisa pretende-se fazer uma apresentação global dos resultados retirados da análise do conteúdo temático das entrevistas. Assim, realiza-se uma análise dos resultados com base na categorização realizada anteriormente em: conceito de amizade no trabalho e satisfação no trabalho.

### 5.1 CONCEITO DE AMIZADE NO TRABALHO

A amizade, e a noção que os indivíduos têm desta, reflete bem a riqueza de informações que provém da literatura. Assim, se os contributos teóricos deixam clara a dificuldade de consenso e de uniformidade de opiniões, também a análise dos resultados espelha a variedade de interpretações que os sujeitos manifestam. No geral, os profissionais de saúde atribuem vários significados à amizade, caracterizando-a como um relacionamento recíproco entre duas ou mais pessoas, uma relação de intimidade ou uma relação de partilha.

**Tabela 1: Significados atribuídos à amizade**

Relacionamento recíproco entre duas ou mais pessoas	17
Relação de intimidade	7
Relação de partilha	6

Eis alguns excertos que caracterizam os significados atribuídos ao conceito de amizade pelos participantes do estudo:

*“Amizade para mim é uma relação, um afeto, um sentimento mais profundo que temos por alguém com quem nos identificamos. Identificamos enquanto ser humano, pois para mim, a amizade não tem barreiras de cor, sexo, idade, de cultura, de classe social. Ter ou ser amigo, é ter um relacionamento recíproco de carinho, de lealdade, de preocupação, de proteção, de confiança e de ajuda mútua.” (E, 5)*

*“A amizade para mim, é quando se desenvolve uma relação entre duas pessoas, em que existe confiança, boa comunicação, entendimento mútuo. É quando encontras alguém, que em algum momento da tua vida, escolhes partilhar momentos, pensamentos, opiniões, entre outros, sem hesitação.” (E, 9)*

Desta forma, os indivíduos também associam sentimentos e estados emocionais à amizade, como a necessidade de existir lealdade, sentimento de preocupação e proteção do outro, cooperação, respeito, reciprocidade e essencialmente confiança mútua.

**Tabela 2: Sentimentos e estados emocionais associados à amizade**

Confiança	9
Lealdade	4
Proteção	2
Cooperação	2
Respeito	2
Reciprocidade	2
Preocupação	1

Os excertos seguintes são ilustrativos destes estados emocionais:

*“A amizade é caracterizada por valores ou ideias em comum, como por exemplo confiança, lealdade, partilha de sentimentos e acontecimentos (...)” (P, 13)*

*“Caracterizo a amizade como igualdade de sentimentos, recíproca benevolência” (E, 11)*

**Tabela 3: Funções da amizade**

Enriquecimento afetivo e bem-estar pessoal aumentado	15
Partilha de estados emocionais	14
Partilha de ideias/experiências	8
Faculta apoio emocional	7
Facilita a aprendizagem no trabalho	5
Promoção da colaboração profissional	4
Facilita a prestação de melhores cuidados ao utente	3

No diz respeito às funções da amizade, a maior parte dos entrevistados menciona o enriquecimento afetivo e bem-estar pessoal aumentado como a função mais importante.

*“Para mim, a amizade é uma relação afetiva que existe entre duas pessoas. Um sentimento caracterizado pela compreensão, entreaajuda e empatia”* (E, 16)

*“A amizade é algo importante na nossa vida, e que no fundo faz parte do nosso bem-estar diário.”* (A, 19)

Também o propiciar apoio emocional é mencionado pelos participantes como vital:

*“(…) A amizade é, também, um ponto de abrigo e de equilíbrio que o ser humano necessita de ter para manter a estabilidade emocional.”* (E, 14)

*“No trabalho se precisar de ajuda, ou se tiver algum problema torna-se muito mais fácil partilhá-lo com as amigas e ouvir as suas opiniões.”* (E,5)

A partilha de ideias/experiências e de estados emocionais é também referida como uma função importante da amizade no trabalho:

*“A amizade tem a função de acrescentar a outro, quer seja com as suas ideias, experiências de vida (...) é ter alguém com quem podemos partilhar a nossa vida, os nossos sentimentos, os nossos medos, as nossas preocupações, alegrias, tristezas, sucessos e fracassos.”* (E,5)

*“(…) a partilha de experiências no próprio trabalho faz com que nós criemos relações de afeto uns com os outros porque partilhamos as mesmas experiências, vivemos as mesmas coisas”* (P, 13)

Assim como, a aprendizagem no ambiente de trabalho,

*“(...) se vou trabalhar com algum problema pessoal, consigo desabafar e desanuviar e por momentos aligeiras o problema que trazia em mente e a nível profissional um crescimento profissional através da aprendizagem com que os que trabalham comigo.” (E, 10)*

*“A nível de trabalho, penso que me ajuda a desenvolver melhores métodos de trabalho através das aprendizagens com os outros.” (E, 9)*

a promoção da colaboração profissional, e por fim,

*“(...) o facto de existir um bom ambiente de trabalho leva há existência de uma interação e a uma relação de afeto entre os colaboradores, sendo essencial para o trabalho em equipa” (P, 13)*

*“(...) para mim é fundamental a existência de uma ligação com toda a equipa, de modo a que exista ajuda mútua e sobretudo companheirismo.” (E, 11)*

o facilitar a prestação de melhores cuidados ao utente.

*“(...) considero que ter amigos e pessoas que nos damos bem no local de trabalho facilita o trabalho principalmente numa área como a da saúde pois há entreaajuda, partilha de opinião em prol de um objetivo comum, a melhor prestação de cuidados ao utente.” (E, 14)*

*“São benéficas no sentido de aumentarem a motivação no local de trabalho. Quando existe uma relação saudável, de companheirismo e entreaajuda no local de trabalho, é mais fácil que o turno seja conduzido com sucesso. Penso que a harmonia entra a equipa de trabalho é essencial para o bem-estar dos elementos, e da população alvo da prestação desses mesmo serviços.” (E,16)*

Relativamente à natureza das relações interpessoais no trabalho, os profissionais de saúde manifestaram opiniões diversificadas entre si. Deste modo, são abordados aspetos como a existência ou não de relações de amizade no trabalho, a influência das relações de amizade no trabalho, os benefícios quer a nível pessoal quer a nível profissional daquelas, bem como a natureza dinâmica da amizade, que se altera conforme a fase da vida de cada indivíduo.

**Tabela 4: Existência de relações de amizade no trabalho**

Possuem relações de amizade no trabalho	14
Não possuem relações de amizade no trabalho	6



Quanto à existência de relações de amizade, 6 participantes referem que não possuem relações de amizade no trabalho e as justificações são unânimes. Os indivíduos mencionam a reduzida experiência profissional, a rotatividade dos turnos e a necessidade de conhecer as pessoas muito bem para que haja uma relação de confiança, intimidade e de partilha:

*“(...) estou nesta unidade hospitalar há 4 meses, o que faz com que seja difícil ter uma relação de proximidade e confiança com as pessoas (...) e, depois, dada a rotatividade da profissão, faz com que trabalhe com muitas pessoas diferentes (...)” (E,1)*

*“Considero que tenho no meu trabalho, pessoas com quem me dou muito bem, mas que não considero amigos, porque para haver amizade tem de existir confiança plena e partilha e não considero ter alguém assim no trabalho.” (E, 10)*

Por outro lado, 14 participantes referem possuir relações de amizade no trabalho que se iniciaram essencialmente através da proximidade física, da personalidade e gostos semelhantes e da partilha de experiências idênticas (como a entrada na organização na mesma altura). No entanto, alguns indivíduos também mencionam que possuem amigos no ambiente de trabalho devido ao facto de já se conhecerem fora do ambiente de trabalho.

*“(...) o tempo que se passa com as pessoas, os turnos que fazem. As personalidades e feitios também são importantes. Métodos de trabalho semelhantes e boa comunicação também são igualmente importantes. Os tipos de laços variam com os diferentes colegas, mesmo o nível de amizade e confiança também variam. No entanto, dentro do ambiente de trabalho tento sempre estabelecer uma relação de trabalho com todos os colegas.” (E, 9)*

*“Sim, considero que tenho amigos no local de trabalho. (...) é perceptível que algumas amizades se estendem para o nosso quotidiano, a partir do momento em que existe uma partilha de experiências/vivências para além do horário laboral” (E, 16)*

No que concerne à influência das relações de amizade no ambiente de trabalho, 7 dos profissionais de saúde referem que pode ter uma influência tanto positiva como negativa; 11 dos inquiridos referem que a influência é positiva, e apenas 2 participantes referem que, por vezes, a amizade acaba por ter uma influência negativa.

**Tabela 5: Influência das relações de amizade no trabalho**

Positiva	11
Positiva e negativa	7
Negativa	2

Deste modo, os indivíduos que referem existir uma influência positiva das relações de amizade no trabalho centram-se em aspetos como a prestação de um maior apoio e de uma maior relação de confiança que depositam no outro:

*“Claro que sim, se no trabalho tivermos amigos, pessoas com quem nos damos bem, tudo acaba por ser mais facilitado, pois o ambiente será mais leve, as pessoas terão facilidade em comunicar e entreajudar-se.” (E, 14)*

*“Sim, penso que as amizades nos podem dar um apoio maior nos turnos mais difíceis. Por exemplo, quando temos conhecimento do método de trabalho de alguém, é mais fácil confiarmos alguma tarefa que necessitamos que seja feita com rigor e assertividade. Esta cumplicidade deixa-nos mais confortáveis e confiantes para que seja possível alcançar o sucesso de um turno.” (E, 16)*

No que consta à influência negativa, as opiniões são unânimes, os indivíduos mencionam que todos os membros da equipa devem saber trabalhar uns com os outros, mas que, por vezes, a existência de amizades no trabalho pode levar a uma divisão da equipa e, posteriormente a um mau ambiente pelo aproveitamento indevido do trabalho de outros.

*“(…) se houver alguma zanga entre amigos poderá influenciar negativamente e deixar um mau ambiente também para os outros colegas. Poderá surgir a recusa de trabalhar com essa pessoa por exemplo o que pode trazer problemas para o trabalho.” (E, 3)*

*“(…) considero que por vezes, pode-se ter um resultado negativo pelo facto de termos amigos no trabalho, quando descobrimos que temos “falsos amigos”, ou seja, dizem que são nossos amigos, mas à primeira oportunidade de escolher entre uma amizade ou obterem algo que não foi por mérito próprio, muitas vezes a amizade fica de lado. Daí usar-se muitas vezes uma expressão “amigos, amigos, negócios à parte.” (E, 19)*

No entanto, há indivíduos que mencionam existir simultaneamente aspetos negativos e positivos:

*“(...) depende, se houver quebra nessas relações de amizade pode levar a certas consequências. Mas se for uma amizade estável e que mantenha, eu acho que até é benéfico que se crie um bom ambiente de trabalho” (P, 13)*

*“Por um lado, considero que é muito importante e benéfico ter amigos no trabalho. Por outro lado, considero que, por vezes, pode-se ter um resultado negativo pelo facto de quando descobrimos que temos “falsos amigos”, ou seja, dizem que são nossos amigos, mas há primeira oportunidade de escolher entre uma amizade ou obterem algo que não foi por mérito próprio, muitas vezes a amizade fica de lado. Daí usar-se muitas vezes uma expressão “amigos, amigos, negócios à parte”.” (E,11)*

Neste sentido, para melhor entender a natureza dinâmica das relações de amizade, foi questionado aos participantes o que mudou nas suas relações de amizade ao longo do tempo. As respostas foram coincidentes, os indivíduos referem que as amizades são afetadas pelo excesso de confiança e é necessário aprender a dar valor a quem de facto merece, assim como o amadurecimento da sua personalidade, e a capacidade de distinguir um amigo de um colega de trabalho. Os excertos seguintes ilustram estas opiniões dos entrevistados:

*“Eu acho que com o passar do tempo fica mais difícil fazer amigos. Somos mais seletivos e mais maduros com as pessoas que escolhemos para ter como amigos e cada vez mais, com o passar dos anos, temos a capacidade de distinguir e valorizar um amigo de um colega.” (E, 1)*

*“(...) agora dou mais valor aos amigos e à presença quando estou com eles, valorizo muito a lealdade, a sinceridade e aqueles amigos que sabem ouvir e que dão a sua opinião verdadeiramente (...)” (E, 14)*

**Tabela 6: Aspetos que promovem ou facilitam a amizade no trabalho**

Existência de trabalho em equipa	15
Características de personalidade que beneficiam relações interpessoais positivas	14
Proximidade física	13
Cuidar de pessoas gera empatia (natureza do trabalho)	10
Partilha de experiências/dificuldades similares no trabalho	9
Partilha de problemas e questões pessoais e/ou familiares	8

No que concerne aos aspetos que promovem ou facilitam a amizade no trabalho, os entrevistados referem que o trabalho em equipa é ponto fulcral para o estabelecimento de relações de amizade, embora considerem também outros fatores:

*“(...) o facto de a equipa de enfermagem ser muito coesa e unida, o que facilitava logo a integração e o estabelecimento de laços que se foram fortalecendo ao longo do tempo (...)” (E,14)*

*“(...) o trabalho em equipa para que seja assegurada a continuidade dos cuidados prestados.” (E, 5)*

No que diz respeito às características de personalidade que beneficiam as relações interpessoais positivas, 14 profissionais de saúde referem que estabelecem relações de amizade facilmente devido ao seu tipo de personalidade, caracterizando-se como pessoas comunicativas, empáticas, compreensivas, bons ouvintes e sobretudo confiáveis.

*“(...) penso que sou uma pessoa comunicativa, compreensiva, respiradora de ideias distintas, boa ouvinte, preocupada (...)” (E, 5)*

*“(...) tenho facilidade em fazer amigos porque sou comunicativa e sociável, gosto de conversar, de ouvir o outro e de estar com outras pessoas o que facilita o início de uma amizade.” (E, 14)*

Também a proximidade física é dos aspetos mais mencionados,

*“(...) o facto de passarmos muito tempo juntos, leva a uma maior proximidade física entre todos os colaboradores” (E, 20)*

*“(...) também a necessidade de convivemos uns com os outros leva a conhecermo-nos melhor, o que ajuda no cultivo de cultivo de relação de amizade” (E, 2)*

assim como, o cuidar de pessoas que gera empatia,

*“Talvez o facto de cuidarmos de pessoas e lidarmos com histórias de vida muitas vezes dolorosas, nos fazem partilhar sentimentos mais profundos. E quando partilhamos algo sincero e profundo, à partida a outra pessoa também o sente e fá-lo com a mesma entrega e o mesmo sentimento. Esta partilha humilde e sincera penso que ajuda a conhecer melhor o EU daquela pessoa e se torna mais fácil criar uma empatia e ligação com ela” (E,5)*

*“(...) considerando que o meu trabalho está muito relacionado com a relação humana, o trabalhar com pessoas idosas, obriga de certa forma, a estarmos sempre disponíveis a ter de lidar com o outro, com a boa disposição do outro. E tendo em conta, que o ser humano precisa de socialização, é mais do que natural as relações entre os profissionais de saúde.” (E, 16)*

*a partilha de experiências/dificuldades similares no trabalho,*

*“Talvez a importância da partilha de experiências entre a equipa de modo a que ajude todos os membros da equipa a crescerem profissionalmente.” (E,16)*

*“(...) o que mais facilita o trabalho acaba por o facto de nos ajudar umas às outras, de partilharmos experiências similares.” (E, 8)*

*e a partilha de problemas e questões pessoais e/ou familiares.*

*“(...) acabamos por falar sobre nós, as nossas famílias e damos-nos a conhecer uns aos outros, o que acho que é fundamental para o estabelecimento de uma empatia, de uma ligação genuína, que mais tarde poderá tornar-se numa verdadeira relação de amizade” (E, 5)*

*“(...) a partilha de problemas pessoais leva a que nos sentimos mais à vontade no trabalho, possamos brincar e conversar mais com os colegas até para termos mais facilidade para pedir ajuda caso surja alguma dúvida.” (E, 1)*

No entanto, há diversos aspetos que levam à deterioração das amizades no local de trabalho, conforme descrito na tabela 7.

**Tabela 7: Aspetos que dificultam a amizade no trabalho**

Conflito de papéis (elevado nº de elementos)	15
Stresse emocional derivado do trabalho	12
Sobrecarga de papéis	8
Subida de posição dentro da mesma categoria profissional	6
Incompatibilidade de horários (horários rotativos)	5
Inveja	2

Um dos aspetos mais mencionados pelos entrevistados é o facto de serem equipas grandes, com elevado número de elementos, que leva a um maior confronto de opiniões e posteriormente a conflitos. Para tal,

é necessário saber ouvir e saber falar adequadamente para deixarem esclarecidos os diferentes pontos de vista da situação. Eis o que foi manifestado a este respeito por alguns entrevistados.

*"(...) porque é uma mistura de diferentes contextos e situações que acabam por levar a um desequilíbrio. Como consequências pode levar a um mau ambiente de trabalho essencialmente." (A, 19)*

*"No âmbito profissional de enfermagem, penso que muitas vezes se deve à envolvimento de um grande número de elementos, de estarmos constantemente sob uma carga física e emocional arrebatadora que de certa forma nos deixam menos tolerantes, menos compreensivos e menos atentos às necessidades que um amigo possa ter." (E,5)*

No que diz respeito ao stresse emocional derivado do trabalho, os profissionais de saúde mencionaram:

*"Na minha opinião as amizades no trabalho desgastam-se porque as pessoas passam muito tempo juntas e com o stresse muitas vezes causado pelo trabalho, quem acaba por nos ouvir e "levar por tabela" são aquelas pessoas que estão mais próximas de nós." (E, 14)*

*"Trabalhamos constantemente sob imprevistos e instabilidade clínica a toda a hora e momento, o que gera um ambiente emocionalmente de stresse desgastante. E acima de tudo, cuidamos de utentes/famílias em processo de doença, ou seja, emocionalmente afetados o que por si só, ainda dificulta mais o nosso cuidar quer fisicamente quer psicologicamente" (E 5)*

Também a sobrecarga de papéis no trabalho foi referida pelos participantes:

*"Sim. A carga horária, o excesso de trabalho, acabam por levar ao cansaço e a maus estados de humor, o que prejudica de certa forma o desenvolver de amizades." (E,9)*

*"Sim, porque o trabalho já por si já é bastante desgastante e depois há uma vida para além do trabalho, e o facto de já ser cansativo no trabalho, depois com a restante vida que temos tanto social como pessoal fica um bocadinho para trás. Depois a parte da amizade acaba por ficar difícil de cultivar de forma saudável." (A, 19).*

Assim como, a subida de posição dentro da mesma categoria profissional,

*"(...) penso que as principais razões sejam a subida de posto dentro da mesma categoria profissional e o confronto de opiniões que por vezes levam ao desrespeito do ponto de vista do outro." (E, 16)*

*“Na minha opinião, queremos sempre chegar mais longe e é difícil para algumas pessoas quando algum colega chega mais longe que nós, é difícil para o ser humano ficar feliz com o sucesso dos outros.” (E, 2)*

a incompatibilidade de horários (horários rotativos),

*“(…) o facto de trabalhar por turnos impede muitas vezes de estar com os meus amigos, e possivelmente de criar novas amizades, pois muitas vezes não é possível conciliar o nosso horário com o horário dos nossos amigos e torna-se por vezes difícil estar com eles.” (E, 11)*

*“Trabalhar por turnos acaba sempre por prejudicar um pouco as amizades porque muitas vezes os horários não são compatíveis.” (E, 14)*

e a inveja.

*“As consequências associadas são muitas vezes o querer ser mais que os outros, o querer subir na vida à custa do trabalho dos outros, a inveja que existe em muitos locais de trabalho muitas vezes associada ao dinheiro, elogios, entre outros.” (E, 11)*

*“Muitas vezes, a ambição por um cargo melhor associada à inveja sentida pelos outros, num mau sentido” (E, 3)*

No que toca às consequências negativas que advém da dificuldade em manter relações de amizade no trabalho, os participantes mencionam essencialmente a competição existente entre os profissionais de saúde, o mau ambiente de trabalho e a ausência de comportamentos de interajuda, que posteriormente leva ao afastamento entre as pessoas, diminuindo a confiança e a compreensão mútua. A tabela 8 detalha o número de participantes que referiram cada um destes aspetos.

**Tabela 8: Consequências negativas das relações de amizade no trabalho**

Competição entre os profissionais de saúde	17
Ausência de comportamentos de entreajuda	6
Não distinção da relação pessoal da profissional	5
Afastamento entre as pessoas	4
Diminuição da compreensão mútua	4
Diminuição da confiança mútua	2

Relativamente à existência ou não de competição entre os indivíduos no local de trabalho, a opinião dos participantes é consensual, ou seja, 17 dos entrevistados referem existir competição entre os profissionais de saúde. As justificações para tal, centram-se na vontade em subir de posição e de progredir na carreira, na procura de melhores condições de trabalho, e em sentimentos de inveja e insegurança.

*“Sim (...), devido à procura de melhores condições de trabalho e também devido ao facto de serem equipas muito grandes, com personalidades muito diferentes que às vezes chocam entre si.” (E, 1)*

*“Infelizmente sim. Se for saudável e construtiva, todo o meio em si cresce e acaba por ser transformada em companheirismo. Mas maior parte das vezes, envolve sentimentos de inveja, isso que advém de insegurança pessoal de cada um e acaba por deixar de ser saudável.” (A, 18)*

Também a ausência de comportamentos de entreajuda,

*“(...) às vezes não eram mesmo amigos e acontece porque a pessoa quer prejudicar o outro e isso pode trazer mau ambiente na equipa.” (A, 17)*

a não distinção da relação pessoal da profissional,

*“Claro que ter um amigo no trabalho é muito bom pois sabemos que vamos ter ali um apoio caso haja necessidade, no entanto há pessoas que acabam por confundir o local de trabalho e as amizades com algo mais descontraído deixando por vezes o trabalho para segundo plano, encobrindo os erros do amigo para que este não seja prejudicado” (E, 14)*

o afastamento entre as pessoas,

*“Sim, a carga horária, o excesso de trabalho, acabam por levar ao cansaço e a maus estados de humor o que prejudica depois o relacionamento com as outras pessoas, levando ao afastamento entre as mesmas.” (E, 9)*

*“Talvez o afastamento entre as pessoas, estando mais presente os aspetos profissionais.” (E, 3)*

a diminuição da compreensão mútua,

*“Como consequência pode advir a falta de compressão com os outros e o empenho pelo trabalho.” (E, 12)*



e a diminuição da confiança mútua, são consequências referidas pelos profissionais de saúde.

“(…) quando se deixa de confiar nas pessoas por exemplo, e depois leva ao mau ambiente e a equipa deixa de estar unida.” (A, 15)

Relativamente aos indivíduos que referem que as relações de amizade não têm qualquer impacto na satisfação do trabalho, os motivos são essencialmente a importância de ser o próprio a gostar das tarefas que executa e do valor que a sua profissão tem para si mesmo, conforme referido:

**Tabela 9: Impacto da amizade na satisfação do trabalho**

Influência a satisfação no trabalho	10
Não influência a satisfação no trabalho	10

*“Gosto de vir trabalhar e saber que tenho amigos cá dentro, mas é claro que se não tivesse amigos cá dentro iria gostar na mesma de trabalhar. No início não tinha amigos aqui e gostava na mesma de trabalhar.” (A, 8)*

*“Não sinto que as relações de amizade influenciem diretamente a satisfação com o meu trabalho. O meu trabalho é gratificante por natureza, vermos alguém menos bem fisicamente e totalmente dependente tornar-se independente com o nosso cuidar é algo único e indiscritível. É bom ter amigos no trabalho com quem partilhar estas experiências e momentos, mas não sinto que a minha satisfação a nível profissional é melhor por isso.” (E, 5)*

No que diz respeito aos indivíduos que referem que as relações de amizade influenciam a satisfação no trabalho, as opiniões são unânimes, ou seja, os participantes referem que quando trabalham com os amigos se sentem mais à vontade, existe uma maior entreajuda, uma melhor comunicação, contribuiu para um melhor bem-estar e, portanto, justificam assim, uma maior satisfação no trabalho derivada das relações de amizade:

*“(…) se no trabalho tivermos amigos, pessoas com quem nos damos bem, tudo acaba por ser mais facilitado pois o ambiente será mais leve, as pessoas terão facilidade em comunicar e entreajudar-se.” (E, 14)*

*“Sim, porque o facto de termos amizades vai ajudar a que nos sentimos melhor, logo contribui para o nosso bem-estar e boa disposição, acabando também por nos incentivar a ser mais e melhor.” (A,19)*

No que toca à influência das relações de amizade no desenvolvimento da carreira profissional, as opiniões também se dividem. Dos 20 profissionais de saúde, 12 participantes referem que as amigas no ambiente de trabalho podem influenciar o desenvolvimento da carreira profissional, enquanto 8 elementos referem que não influencia.

**Tabela 10: Percurso profissional**

Influenciado pelas amigas	12
Não é influenciado pelas amigas	8

Em relação ao percurso profissional ser influenciado pelas relações de amizade, as razões foram diversas: o fato de ter amigos no trabalho pode ajudar no progresso e no ultrapassar das dificuldades sentidas, a sentirem-se mais motivados e a desenvolverem-se profissionalmente melhor, a ter uma maior confiança quando rodeados de pessoas que gostam e à existência de um maior apoio:

*“Pode influenciar positivamente no sentido em que, se nós tivermos oportunidade de progressão e se a nossa amizade for genuína, a pessoa vai acabar por estimular, motivar e incentivar e vai ajudar a chegar mais longe porque vai querer sempre o bem da outra.” (A, 18)*

*“Sim, acredito que se nos rodearmos de pessoas que investem na sua carreira e que crescem enquanto profissionais nos vai influenciar a investir também, a querer ser melhores profissionais. Mais conhecimento só gera um profissional com mais certezas e mais autoconfiança.” (E, 1)*

Por outro lado, os 8 participantes que referem que o percurso profissional não é influenciado pelas amigas defendem que o desenvolvimento profissional depende exclusivamente da própria pessoa:

*“Não, penso que a carreira profissional depende exclusivamente da própria pessoa.” (E, 16)*

*“Eu acho que não porque cada pessoa tem de olhar por si e dar o melhor de si.” (A, 7)*

## 5.2 RELAÇÕES DE AMIZADE E SATISFAÇÃO NO TRABALHO

Neste subcapítulo serão abordados aspetos que englobam a satisfação no trabalho como aquilo que os entrevistados mais e menos gostam dentro do ambiente de trabalho, assim como, as estratégias utilizadas para lidar com a insatisfação.

No que toca à satisfação no trabalho, 16 dos participantes referem que estão satisfeitos com o seu trabalho no geral, enquanto 4 profissionais de saúde referem a sua insatisfação.

**Tabela 11: Satisfação no trabalho**

Satisfação profissional	16
Insatisfação profissional	4

*“Sim, de uma forma geral estou satisfeita com o trabalho. Gosto do que faço, e trabalho com motivação e dedicação.” (E, 16)*

*“Sim, atualmente estou satisfeita com o meu trabalho e gosto muito do que faço. Quando escolhi ser Enfermeira, um dos fatores que me fez escolher esta profissão foi o facto de eu sempre gostar de ajudar os outros e neste trabalho tenho a oportunidade de o fazer, cuidar do próximo” (E, 11)*

As razões pelos quais os profissionais de saúde se sentem insatisfeitos no trabalho centram-se na carga horária excessiva, na remuneração abaixo da média, no congelamento da carreira profissional, ou seja, em aspetos extrínsecos da função. Eis alguns exemplos:

*“(…) a carga horária elevada, as horas extras não remuneradas, o salário abaixo da média e o congelamento da carreira profissional são motivos presentes do meu descontentamento atualmente enquanto profissional.” (E, 5)*

*“(…) não estou satisfeita devido a aspetos ligados à coordenação, como a existência de uma carga horária elevada” (E, 3)*

**Tabela 12: Fatores de que gosta no trabalho**

Cuidar do outro (utente)	15
População com quem trabalha	10
Ajudar os familiares do utente	6
Dinâmica do trabalho	4

No entanto, quando questionado mais especificamente aos participantes sobre aquilo que mais e menos gostam nas suas profissões, o gosto pelo cuidar do outro é o mais referido sobre o que mais gostam – 15 indivíduos – e a baixa remuneração, como o que menos gostam – 12 indivíduos.

*“(…) gosto de ajudar os outros e principalmente gosto de me sentir verdadeiramente útil e de sentir que estive presente e que fiz a diferença no dia a dia de alguém. O que gosto menos, é da desvalorização da Enfermagem.” (E, 1)*

*“O que mais gosto é da população com quem trabalho e das relações que se vão mantendo.” (A, 19)*

*“(...) gosto por exemplo das colegas de trabalho, a dinâmica de trabalho, o cuidar de pessoas. Não gosto dos aspetos associados à parte da coordenação como por exemplo, temos um horário que dificilmente se consegue cumprir, pois há muitas trocas e falhas (...)” (E, 11)*

*“Gosto muito do meu trabalho e da minha profissão, contudo, atualmente não me sinto satisfeita e realizada enquanto enfermeira. Os aspetos positivos sem dúvida que é o cuidar do outro de forma holística, poder presenciar histórias de vida, e ajudar os utentes/família a encarar e lidar com a doença e proporcionar a sua recuperação e reabilitação” (E, 5)*

**Tabela 13: Fatores de que não aprecia (ou não gosta) no trabalho**

Baixa remuneração	12
Elevada carga horária	8
Desgaste e Stresse emocional	7
Sobrecarga de trabalho	6
Congelamento da carreira profissional	4
Desvalorização da profissão	4
Dificuldade em gerir o tempo (Pressões de tempo)	3

No que diz respeito aos fatores que não apreciam no trabalho, os profissionais de saúde mencionam essencialmente as condições de trabalho desfavoráveis, como a baixa remuneração,

*“(...) não gosto das condições atuais de trabalho nem da remuneração.” (E, 9)*

a elevada carga horária,

*“Não gosto de aspetos associados à parte da coordenação como por exemplo termos um horário eu dificilmente se consegue cumprir.” (E, 11)*

o desgaste e o stresse emocional

*“Trabalhamos constantemente sob imprevistos e instabilidade clínica a toda a hora e o momento gera um ambiente emocionalmente de stresse desgastante.” (E, 16)*

a sobrecarga de trabalho,

*“Os aspetos negativos que sinto na minha prática clínica, são essencialmente, a constante gestão de tempo, que é horrível, temos inúmeras tarefas, para um rácio de utentes elevado, tornando-se difícil prestar bons cuidados.” (E, 5)*

o congelamento da carreira profissional,

*“(…)o congelamento da carreira profissional é o motivo do meu descontentamento atualmente enquanto profissional.” (E, 12)*

a desvalorização da profissão e,

*“(…) o que gosto menos é o não reconhecimento da profissão que temos, e conseqüentemente a baixa remuneração.” (A, 8)*

*“O que gosto menos é da desvalorização da Enfermagem.” (E, 1)*

a dificuldade em gerir o tempo.

*“O que eu gosto menos é a dificuldade sentida em gerir o tempo tendo em conta o trabalhar por turnos.” (E, 3)*

**Tabela 14: Estratégias para lidar com a insatisfação no trabalho**

Foco no utente e em aspetos positivos da atividade profissional	10
Mudar de local de trabalho	3
Reportar situações à administração	2
Formação em áreas de desenvolvimento pessoal	1
Prática de desporto	1

Para mudar a insatisfação sentida no trabalho apontada, alguns entrevistados propõem um conjunto de estratégias: 10 centram-se no enfoque do utente e em aspetos positivos da profissão;

*“Tentei focar-me nos aspetos mais positivos da instituição, nomeadamente a equipa de trabalho e os residentes” (E, 16)*

3 acabam por mudar de local de trabalho,

*“Sim, por motivos relacionados com a administração do local de trabalho. E, por isso, mudei de trabalho.”*  
(A, 19)

2 consistem em reportar as situações à administração e assumir um posicionamento pró-ativo,

*“Reportei as situações à administração, tentando que alguma coisa mudasse de modo a ver se todas passassem a colaborar para atingirmos os nossos objetivos.”* (E, 11)

1 na formação em áreas de desenvolvimento pessoal e,

*“Tento sempre que possível fazer formações em áreas de desenvolvimento pessoal para desenvolver competências para me ajudarem a lidar com a insatisfação.”* (E, 10)

por último, 1 foca-se na prática de desporto.

*“O desporto ajuda-me a “descarregar” estas energias menos positivas e a focar-me em pontos positivos.”*  
(A, 7)

O capítulo seguinte centra-se na discussão e nas conclusões dos dados empíricos apresentados.

## PARTE TRÊS: DISCUSSÕES E CONCLUSÕES

### 6. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS DO ESTUDO

Neste capítulo pretende-se fazer uma apresentação global dos resultados extraídos da análise feita aos dados empíricos recolhidos. Assim, procederemos a uma discussão dos conceitos de amizade no trabalho e satisfação no trabalho. Desta forma julgamos conseguir compreender melhor a conceção que os indivíduos têm acerca da amizade no ambiente de trabalho e qual o impacto desta na satisfação.

#### 6.1 CONCEITO DE AMIZADE NO TRABALHO

O primeiro aspeto que importa perceber quando se analisa o conceito de amizade prende-se com a multiplicidade de significados de amizade para cada indivíduo. De acordo com as entrevistas, os indivíduos referem-se à amizade como uma relação recíproca entre duas ou mais pessoas em que existe intimidade e partilha. Adicionalmente, os participantes também mencionam outros sentimentos e estados emocionais associados à amizade como: a lealdade, a preocupação, a cooperação, o respeito e a proteção. Neste sentido, os resultados corroboram com o significado que Fehr (1996) atribui à amizade, referindo que a amizade é um relacionamento pessoal e voluntário, que propicia intimidade e ajuda, no qual as duas partes gostam uma da outra e buscam a companhia uma da outra.

Também Huang (2016) definiu a amizade no local de trabalho como uma relação psicológica entre os colegas de trabalho, que floresce através da confiança mútua, lealdade, comprometimento e compartilhamento de informações entre todos os indivíduos.

Pillemer e Rothbard (2018) mencionam que o objetivo da amizade passa por promover o bem-estar afetivo e relacional. Desta forma, as relações de amizade têm um papel essencial na realização das tarefas e no desempenho organizacional, tornando o trabalho mais agradável, levando a uma maior criatividade dos indivíduos, ao fornecimento de apoio e de aprendizagens através da partilha de experiências (Biçer & Büyükyilmaz, 2019).

Como a maioria dos indivíduos passa uma parte significativa do seu tempo no local de trabalho, é comum o surgimento de relações interpessoais como a amizade entre os colaboradores. Visto que, a população em estudo é maioritariamente jovem e solteira, acabam por ter e por passar mais tempo com os colegas de trabalho, partilhando de mais experiências semelhantes.

Os autores Souza e Hutz (2008) salientam a semelhança etária como um dos aspetos mais significativos na escolha das amigadas, além do estado civil, da religião e do sexo. Desta forma, os autores mencionam que pessoas da mesma faixa etária possuem recursos sociais e pessoais semelhantes, o que previne contra a exploração de um sobre o outro.

Dado que a população deste estudo se encontra maioritariamente no início de carreira, é comum partilharem de experiências semelhantes, de gostos comuns e de personalidades idênticas. Desta forma, com o passar do tempo no trabalho, acabam por se aproximar desenvolvendo uma relação de amizade, conforme os resultados revelam.

As relações de amizade podem levar a uma influência positiva e/ou negativa no ambiente de trabalho. Neste estudo, alguns indivíduos referem que a relação de amizade influencia positivamente o trabalho, no sentido em que há um maior apoio e ajuda nas tarefas a executar, bem como uma maior confiança para desabafar assuntos externos ao trabalho. Isto também é corroborado por Schujmann e Costa (2012) e Parris et al. (2008) que mencionam a importância das relações de amizade no sentido de facultarem apoio social, compreensão e conselhos necessários para que se consiga lidar com o dia-a-dia do trabalho. Sias e Cahill (1998) também destacam a importância do apoio emocional como recurso que permite evitar o stress relacionado com o trabalho, a insatisfação e a rotatividade.

No que diz respeito à influência negativa da amizade no ambiente de trabalho, os participantes do estudo focam essencialmente em aspetos como a perda de foco na realização das tarefas e a divisão dos membros da equipa, contribuindo de certa maneira para um mau ambiente de trabalho. Dotan (2009) acrescenta ainda que os efeitos negativos de possuir amigadas no trabalho passam pela criação de situações de conflito de interesse.

No entanto, todos os indivíduos mencionam que a existência de boas relações sociais no trabalho levam a um bom ambiente e, por isso, trazem benefícios, quer a nível pessoal como a nível profissional. A literatura acrescenta ainda que a amizade melhora o desempenho no trabalho, motivação e satisfação; ajuda a desenvolver o sentido de pertença entre os funcionários, proporcionando conforto e criando uma sensação de apego (Berman et al., 2002; Song e Olshfski, 2008).

Portanto, no que concerne aos aspetos que facilitam e que promovem a amizade no trabalho, os referidos no presente estudo são o trabalho em equipa, a partilha de experiências/dificuldades sentidas, a partilha de questões pessoais, as características de personalidade e a proximidade física entre os indivíduos. A



literatura acrescenta ainda que a troca de informações e de soluções criativas e inovadoras, promovem igualmente a amizade no local de trabalho (Song & Olshski, 2008).

Segundo a literatura, a proximidade física é vista como líder no desenvolvimento de relações de amizade, desta forma, a investigação menciona que para se tornar amigo de um colega de trabalho, é necessário estar perto dos colegas de trabalho (Sias e Cahill, 1998). Também Jiang et al. (2019) e Berman et al. (2012) sugerem que trabalhar em equipa e compartilharem tarefas é uma forma de lançar os indivíduos para relações próximas com os colegas.

No entanto, da mesma opinião dos participantes, também Parris et al. (2008) referem que as relações de amizade se podem deteriorar à medida que as diferenças individuais vão surgindo ao longo do tempo.

Neste sentido, é comum a existência de consequências negativas associadas às relações de amizade no trabalho. Os participantes neste estudo mencionam a competição existente entre os profissionais de saúde e a ausência de comportamentos de interajuda, que posteriormente leva ao afastamento entre as pessoas, diminuindo a confiança e a compreensão mútua. Sias et al. (2004) acrescenta ainda a personalidade dos envolvidos, as expectativas conflituosas, as promoções, as traições e a incapacidade de gerir as tensões quando os indivíduos misturam o local de trabalho e o papel de amigo.

Assim, a perda de uma amizade significativa leva a uma perda de uma fonte de apoio e de suporte, podendo levar ao stresse emocional, diminuição do desempenho no trabalho, isolamento, frustração e infelicidade (Sias et al., 2004).

No que concerne à influência da amizade na satisfação do trabalho, as opiniões dos participantes neste estudo foram divididas. Metade dos profissionais de saúde mencionam que as relações de amizade influenciam a satisfação no trabalho, indo de encontro à literatura existente, no sentido em que os participantes mencionam uma maior entreajuda, melhor comunicação e bem-estar quando trabalham com os seus amigos.

Porém, alguns indivíduos referem que apesar de ser benéfico ter amigos no trabalho, no entanto, isso não constitui uma condição insubstituível para que gostem do que fazem. Nesse sentido, atribuem um maior valor ao trabalho em si e ao significado deste na sua identidade profissional. Porém, há quem atribua maior significado ao ambiente de trabalho vivenciado, ou seja, é vital a presença de boas relações

sociais no trabalho, assim, para alguns participantes estes são também fatores que contribuem para uma maior satisfação no trabalho.

Relativamente ao percurso profissional, nem todos os participantes têm a mesma opinião no que concerne à influência das relações de amizade no desenvolvimento da carreira profissional. Entre os 20 participantes no estudo, 8 dos profissionais de saúde referem que as relações de amizade não têm qualquer impacto no desenvolvimento da carreira profissional, pois sublinham que o desenvolvimento do percurso profissional depende exclusivamente deles próprios. Para os outros 12 profissionais de saúde, as relações de amizade influenciam o desenvolvimento da carreira profissional, no sentido em que facilitam o ultrapassar de dificuldades sentidas no trabalho, e ajudam-nos a estarem mais motivados e a desenvolver as suas capacidades, fornecendo um maior apoio e entreaajuda.

## 6.2 RELAÇÕES DE AMIZADE E SATISFAÇÃO NO TRABALHO

No que diz respeito à satisfação profissional, a maioria dos participantes neste estudo referem que se sentem satisfeitos. No entanto, 4 profissionais de saúde mencionam a existência de uma carga horária excessiva, a remuneração abaixo da média e o congelamento da carreira profissional, como fonte da sua insatisfação profissional. Desta forma, estes resultados corroboram com o estudo de Janicijevic et al. (2018), no sentido que para os autores a satisfação no trabalho não se baseia somente no conteúdo do trabalho, ou seja, há uma certa influência das características do trabalho nos indivíduos.

Todavia, Muafi (2012) refere que a satisfação no trabalho depende do que se quer do trabalho, ou seja, alguém pode estar satisfeito com um aspeto, mas não com outros. Desta forma, a satisfação pode relacionar-se com o trabalho em si, mas também com aspetos extrínsecos como o salário, o relacionamento entre os funcionários, o desenvolvimento de carreira e as condições pessoais.

Ora, no estudo realizado, os participantes referem, na sua maioria, sentir satisfação profissional, mencionando o gosto pelo trabalho, pelos utentes (população com que lidam) e pela dinâmica do trabalho, ficando assim, mais motivados e dedicados. Contudo, também mencionam que já se sentiram insatisfeitos pelo menos uma vez e apontam as condições extrínsecas de trabalho (como a remuneração, sobrecarga, congelamento da carreira profissional) como a fonte dos seus descontentamentos, o que, por sua vez, leva a uma intenção de abandono da organização e a um aumento do stresse profissional.

Neste sentido, as causas da insatisfação profissional, nomeadamente as causas organizacionais são as mais evidenciadas no estudo pois centram-se em aspetos que moldam o contexto de trabalho e que permitem que os funcionários obtenham (ou não) o que eles valorizam no seu trabalho.

De modo a combater esta insatisfação profissional, os profissionais centram-se em algumas estratégias para lidarem com a insatisfação como prestar sobretudo atenção aos aspetos positivos da atividade profissional, em formações em áreas de desenvolvimento pessoal, na prática de desporto, em reportar situações à administração e, por vezes, menos desejável, optam por mudar de local de trabalho.

No entanto, a literatura ainda refere outras medidas coletivas que devem ser efetivadas para amenizar os problemas decorrentes da insatisfação no trabalho. Sugere-se a adaptação do contexto de trabalho, o aumento das oportunidades para atividades de lazer, desporto e relaxamento; programas de interação social; adequação do salário à função exercida; estabelecimento de um plano de carreira; cumprimento; formação de uma equipa de saúde ocupacional para avaliar as situações de risco e a adoção de medidas preventivas e de apoio (Marqueze & Moreno, 2005).

Contudo, são várias as consequências que advêm da satisfação profissional. No presente estudo é notável como as principais consequências a intenção de saída e a rotatividade. Como se pode observar a população alvo é constituída maioritariamente por profissionais de saúde em início de carreira e com idades compreendidas entre os 22 e os 30 anos. Desta forma, é suscetível que a taxa de rotatividade organizacional seja maior tendo em conta os motivos das suas insatisfações profissionais, o que leva as pessoas a abandonarem os seus empregos.

## 7. CONCLUSÃO E CONTRIBUTOS DO ESTUDO

Este estudo centra-se na caracterização das relações interpessoais no trabalho, e o seu impacto na satisfação do trabalho com ênfase na amizade. Tentou perceber-se ao longo da investigação o significado que os profissionais de saúde em estudo atribuem à amizade. Verificou-se que, de facto, a maior parte se centram numa relação recíproca, de intimidade e partilha com os colegas, corroborando com o estudo de Fehr (1996).

No entanto, nem todos os indivíduos possuem amigos no local de trabalho, devido essencialmente ao significado que a amizade representa para eles. De notar, que embora a população alvo seja maioritariamente jovem e solteira, fazem também parte indivíduos com mais do que 5 anos de

experiência e casados, acabando por ter uma visão da amizade centrada essencialmente na intensidade da relação e não propriamente na frequência de interações sociais no trabalho.

Os participantes no geral, mencionam nas suas entrevistas que todos os colaboradores devem saber trabalhar uns com os outros, sendo essencial estabelecer uma relação de trabalho com todos os membros, para não criar um mau clima de trabalho. Desta forma, é consensual que trabalhar em equipa traz benefícios, quer a nível pessoal quer a nível profissional, referindo que contribui para um melhor desempenho no trabalho, motivação e satisfação mais elevadas.

Neste sentido, trabalhar num ambiente em que quase todos os profissionais de saúde estão plenamente satisfeitos seria perfeito, mas para que isso aconteça, há muito a fazer. Incentivar a permanência dos fatores positivos e eliminar os fatores negativos que afetam diretamente a satisfação dos profissionais de saúde é uma tarefa difícil para as organizações.

Os profissionais de saúde na nossa amostra parecem assim estar mais insatisfeitos com os aspetos extrínsecos ao trabalho como a baixa remuneração, a elevada carga horária, o desgaste e stresse emocional, a sobrecarga de trabalho, o congelamento da carreira profissional e a desvalorização da profissão. Desta forma, os recursos humanos devem assim atuar em áreas fundamentais como, providenciar melhores condições de trabalho, melhorar as questões remuneratórias e, atuar nos aspetos relacionados com a satisfação profissional, no geral.

Espera-se que esta pesquisa contribua para uma reflexão sobre a importância da amizade no trabalho em prol da satisfação profissional. Para que se obtenha satisfação profissional as organizações devem intervir de modo a promover e a incentivar a permanência dos fatores positivos que influenciam a satisfação profissional, tal como melhores condições de trabalho, uma remuneração tendo em conta a categoria profissional e eliminar a causa dos fatores negativos da satisfação no trabalho. Assim, continuarão a trabalhar no sentido de promover laços afetivos e normativos e vão reduzir o stresse profissional, a rotatividade e a intenção de saída.

## 7.1 LIMITAÇÕES DO ESTUDO E CONSIDERAÇÕES PARA ESTUDOS FUTUROS

Apesar de todo o cuidado apresentado na escolha da metodologia e na análise dos resultados, este estudo apresenta algumas limitações. Por um lado, a análise qualitativa não possibilita a obtenção de conclusões que possam ser generalizáveis. Todavia, o objetivo de um estudo exploratório não é a

generalização de estatísticas, mas sim, a replicação do estudo e a similaridade entre contextos diferenciados.

Outra limitação, fruto da opção metodológica tomada, prende-se com o facto de a investigadora pertencer ao grupo de estudo em análise. De referir que esta hipotética influência não foi intencional por parte da investigadora, embora se encontre no mesmo momento de carreira, conhece, reconhece e vivencia situações semelhantes às descritas nos relatos. No entanto, foi feito um esforço acrescido ao longo das entrevistas no sentido de não direccionar discursos e de não opinar em relação a questões levantadas. Também na parte da análise dos resultados a investigadora procurou que as suas vivências pessoais não influenciassem de algum modo a interpretação dos relatos dos participantes, prestando sempre uma atenção redobrada ao longo deste processo de forma a conseguir manter a isenção e trabalho dos dados sem qualquer influência.

No entanto, outra investigação subsequente a esta poderia debruçar-se na análise aqui elaborada, mas em profissionais com mais anos de experiência profissional e em outros contextos profissionais. Esta opção por uma nova população, distinta da que foi alvo deste estudo e que se encontre num estado mais avançado de carreira, seria pertinente.

Também a realização de um estudo longitudinal, com a mesma população alvo deste estudo, permitisse compreender melhor as dinâmicas da amizade no trabalho ao longo do tempo e das diferentes fases na carreira. Efetivamente, as opiniões e atuações dos participantes poderão modificar-se com o passar dos anos, com as alterações do contexto e o avançar da experiência profissional. Seria interessante entender de que forma as vivências profissionais e pessoais podem ou não influenciar a visão que os sujeitos têm acerca da influência das relações de amizade no trabalho e o impacto que traz para a satisfação, podendo levar à confirmação ou refutação de algumas ideias emergentes neste estudo.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abelha, D. M., Carneiro, P. C. & Cavazotte, F. (2018). Transformational leadership and job satisfaction: Assessing the influence of organizational contextual factors and individual characteristics. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 20 (4): 516-532.
- Adeoye, A. O. & Obanewo, J. F. (2019). *Impact of reward system and fringe benefits on job satisfaction: empirical evidence from Nigeria*. University of Defence in Brno Czech Republic.
- Agapito, S. M., & Sousa, F. C. (2010). "A influência da satisfação profissional no absentismo laboral". *Revista Portuguesa de Saúde Pública*, 28 (2): 132-139.
- Alegre, I., Machuca, M. & Mirabent, J. (2016). Antecedents of employee job satisfaction: do they matter?. *Journal of Business Research*, 69 (4): 130-195.
- Alfes, K., Shantz, A. & Baalen S. (2016). Reducing perceptions of overqualification and its impact on job satisfaction: The dual roles of interpersonal relationships at work. *Human Resource Management Journal*, 26 (1): 84-101.
- Almeida, M. (2012). *Satisfação com o líder: Uma relação possível?* Tese de Dissertação de Mestrado. Instituto Superior de Educação e Ciências. Portugal: Coimbra.
- Anderson, C. & Martin, M. (1995). Why employees speak to coworkers and bosses: motives, gender, and organizational satisfaction. *The Journal of Business Communication*, 32 (3): 249-265.
- Apóstolo, J. (2017). *Síntese da evidência no contexto da translação da ciência*. Coimbra, Portugal: Escola Superior de Enfermagem de Coimbra.
- Argyle, M. (2001). *The psychology of happiness*. New York: Taylor & Francis.
- Arthur, M. B., Khapova, S. N. & Wilderom, C. P. M. (2005). Career success in a boundaryless career world. *Journal of Organizational Behavior*, 26 (2): 177-202.
- Aryee, S. & Chen, Z. X. (2006). Leader-Member Exchange in a Chinese Context: Antecedents, the Mediating Role of Psychological Empowerment and Outcomes. *Journal of Business Research* 59 (7): 793-801.
- Asgharian, R., Anvari, R., Norulkamar, U., Ahmad, U. & Tehrani, A. (2015). The mediating effect of job satisfaction on the relationship between workplace friendships and turnover intention in iran hotel industry. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 6 (6): 304-314.
- Ayaranci, A. & Ayranci, E. (2015). A research on job satisfaction factors of private Entrepreneurs: The casa of beylikduzu organized industrial zone. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 195: 268-277.
- Bass, B. M. & Riggio, R. E. (2005). *Transformational Leadership*. (2ªed). Taylor & Francis Inc.

- Benson, J., Brown, M., Glennie, M., O'Donnell, M. & O'Keefe, P. (2018). The generational “exchange” rate: How generation convert career development satisfaction into organizational commitment or neglect of work. *Human Resource Management Journal*, 28 (4): 524-539.
- Berman, E. M., West, J. P., & Richer, M. N. (2002). Workplace Relations: friendship patterns and consequences (According to managers). *Public Administration Review*, 62 (2): 217-230.
- Bıçer, C. & Büyükyılmaz, O. (2019). The effect of perceptions of organizational politics on workplace friendship: a study on healthcare employees. *International Journal of Management Economics and Business*, 15 (2): 515-531.
- Bimrose, J., Barnes S.A., Brown, A., & Hughes, D. (2011). *The Role of Career Adaptability in Skills Supply: Technical Report*. London: UK Commission for Employment and Skills.
- Boyd, N., & Taylor, R. (1998). A developmental approach to the examination of friendship in leader-follower relationships. *Leadership Quarterly*, 9(1): 1-25.
- Carson, J.B., Tesluk, P.E. and Marrone, J.A. (2007). ‘Shared leadership in teams: an investigation of antecedent conditions and performance’. *Academy of Management Journal*, 50 (5): 1217–1234.
- Carvalho, M. (2009). *Relacionamento Interpessoal: Como preservar o sujeito coletivo*. Rio de Janeiro: LTC.
- Chang, J.C. & Lin, K. M. (2018). Exploring the role of professional development motivation between work values and job satisfaction. *IEEE International Conference on Industrial Engineering and Engineering Management*, 2017: 2291-2295, University of Technology, Taiwan.
- Chiavenato, I. (2010). *Iniciação à Teoria das organizações*. São Paulo: Manole.
- Chordiya, R., Sabharwal, M. & Battaglio P. (2019). Dispositional and organizational sources of job satisfaction: a cross-national study. *Public Management Review*, 21 (8): 1101-1124.
- Coffey, A., & Atkinson, P. (1996). *Making sense of qualitative data: Complementary strategies*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Colbert, A., Bono, J. & Purvanova, R. (2016). Flourishing via workplace relationships: moving beyond instrumental support. *Academy of Management Journal*, 59 (4): 1199-1223.
- Costa, L. (2011). *A relação entre a percepção de sucesso na carreira e o comprometimento organizacional: um estudo entre professores de universidades privadas selecionadas da grande São Paulo*. Tese de doutorado, Universidade de São Paulo, São Paulo, SP, Brasil.
- Coutinho, C. (2011). *Metodologias de Investigação em Ciências Sociais e Humanas*. Lisboa: Almedina.
- Coutinho, C.P. (2005). *Percursos da investigação em tecnologia educativa em Portugal: Uma abordagem temática e metodológica a publicações científicas (185-2000)*. Braga: CIED, Universidade do Minho.
- Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C. e Cabral-Cardoso, C. (2003). *Manual de comportamento organizacional e gestão*. Lisboa: Editora RH, Lda.

- Dalkrani, M. & Dimitriadis, E. (2018). The effect of job satisfaction on employee commitment. *International Journal of Business and Economic Sciences Applied Research*, 11 (3): 16-23.
- Denzin, N. K. & Lincoln, Y. S. (2000). The discipline and practice of qualitative research. In. N. K. Denzin & Y. S. Lincoln. (2ª ed). *Handbook of qualitative research*. (pp. 1- 28). London: Sage Publications.
- Dotan, H. (2009). Workplace friendships: Origins and consequences for managerial effectiveness. *Academy of Management 2009 Annual Meeting: Green Management Matters, AOM 2009*.
- Duck, S., & Pittman, G. (1994). Social and personal relationships. In M. L. Knapp & G. R. Miller. (2ªed.). *Handbook of interpersonal communication* (pp. 676–695). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Dumas, T., Phillips, K. & Rothbard, N. (2013). Getting closer at the company party: integration experiences, racial dissimilarity and workplace relationships. *Organization Science*, 24 (5), 1377-1401.
- Dutra, J.S. (2002). *Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas*. São Paulo: Atlas.
- Eby et al. (2013). An Interdisciplinary Meta-Analysis of the Potential Antecedents, Correlates, and Consequences of Protégé Perceptions of Mentoring. *Psychological Bulletin*, 139 (2), pp. 441-476.
- Eddleston, K.A., & Powell, G.N. (2008). The role of gender identity in explaining sex differences in business owners' career satisfier preferences. *Journal of Business Venturing*, 23 (2): 244-256.
- Fehr, B. (1996). *Friendship processes*. London: Sage.
- Ferreira, J. M., Neves, J. & Caetano, A. (2001). *Manual de Psicossociologia das Organizações*. Lisboa: McGraw-Hill
- Ferris, G., Liden, R., Munyon, T., Summers, J., Basik, K. & Buckley, R. (2009). Relationships at work: Toward a multidimensional conceptualization of dyadic work relationships. *Journal of Management*, 35 (6), 1379-1403.
- Fidalgo, L. (2003). *(Re)Construir a Maternidade Numa Perspetiva Discursiva*. Lisboa: Instituto Piaget.
- Fine, G. (1986). Friendships in the workplace. In V. J. Derlega & B. A Winstead (Eds). *Friendship and social interaction* (pp. 185- 206). New York, USA: Springer-Verlag.
- Fonseca, L., Reis, R., Mesquit, K., & Alcantara, A. (2016). Relacionamento interpessoal & Trabalho em equipe: Impactos num ambiente organizacional. *XII Congresso Nacional de Excelência em Gestão & III Inovarse – Responsabilidade Social Aplicada*, 29-30 setembro.
- George, J., & Jones, G. (2008). *Understanding and managing organizational behavior* (5ªed.). New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Gil, A. C. (2008). *Métodos e técnicas de pesquisa social*. (6ª ed). São Paulo: Atlas.
- Granovetter, M.S. (1973). The strength of weak ties. *American Journal of Sociology*, 78: 1360-1380.



- Grey, C., & Sturdy, A. (2007). Friendship and Organizational Analysis. *Journal of Management Inquiry*, 16 (2), 157-172.
- Hair, J.F., Black, W.C., Babin, B.J. & Anderson, R.E. (2010). *Multivariate Data Analysis* (7<sup>a</sup> ed). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Hajdukova, A., Klementova, J. & Klementova J. (2015). The job satisfaction as a regulator of the working behavior. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 190: 471-476.
- Hamilton, E.A. (2007). *Firm friendship: Examining functions and outcomes of workplace friendship among law firm associates*. Boston College. Boston, MA.
- Hays, B. (1985). A longitudinal study of friendship development. *Journal of Personality and Social Psychology*, 48 (4): 909-924.
- Huang, S. P. (2016). A study on the effects of emotional intelligence and workplace friendship on job satisfaction and performance of employees in micro-enterprises. *Journal of Interdisciplinary Mathematics*, 19 (3): 567-583.
- Iaffaldano, M., & Muchinsky, P. (1985). Job satisfaction and job performance: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 97: 251-273.
- Ingram, P. & Zou, X. (2008). Business friendships. *Journal of Organizational Behavior*, 28: 167-184.
- Janicijevic, N., Nikcevic, G. & Vasic, V. (2018). The influence of organizational culture on job satisfaction. *Economic Annals*. 63 (219): 83-114.
- Jardim, S. R., Silva, J. F & Ramos, A. (2004). O diagnóstico de burnout na atenção em saúde mental dos trabalhadores. In: A. Araújo et al. *Cenários do trabalho: subjetividade, movimento e enigma*. Rio de Janeiro.
- Javed, M., Balouch R. & Hassan, F. (2014). Determinants of job satisfaction and its impact on employee performance and turnover intentions. *International Journal of Learning and Development*, 4 (2): 120-140.
- Jiang, L., Xu, X. & Hu, X. (2019). Can gossip buffer the effect of job insecurity on workplace friendships?. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 16 (7).
- Joseph, B., & Walker, A. (2017). Employee assistance programs in Australia: The perspectives of organizational leaders across sectors. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 55 (2): 177-191.
- Judge, T., & Hurst, C. (2008). How the rich (and happy) get richer (and happier): Relationship of core self-evaluations to trajectories in attaining work success. *Journal of Applied Psychology*, 93: 849-863.
- Kahn, W. A. (2007). Meaningful connections: Positive relationships and attachments at work. In J. E. Dutton & B. R. Ragins. (Eds.). *Exploring positive relationships at work*. 189-208. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.

- Khamisa, N., Peltzerm K., Ilic, D. & Oldenburg, B. (2016). Work related stress, burnout, job satisfaction and general health of nurses: A follow-up study. *International Journal of Nursing Practice*, 22 (6): 538-545.
- Kram, K. & Isabella, L. (1985). Mentoring alternatives: The role of peer relationships in career development. *Academic of Management Journal*, 28 (1): 110-132.
- Kreitner, R., & Kinicki, A. (2007). *Organizational Behavior*. McGraw-Hill, Irwin.
- Kurth, S.B. (1970). Friendships and friendly relations. In G. J. McCall, M.M. McCall, N.K Denzin, G.D. Suttles, & S.B. Kurth (Eds.). *Social relationships* (pp. 136-170). Chicago: Aldine.
- Lapena-Monux, Y.R., Cibanal-Juan, L., Maciá-Soler, M<sup>a</sup>.L., Orts-Cortés, M<sup>a</sup>.I. & Pedraz-Marcos, A. (2015). Interpersonal relations and nurses job satisfaction through knowledge and usage of relational skills. *Applied Nursing Research* 28 (4): 257-61.
- Latorre, A.; Del Rincon, D., & Arnal, J. (1996). *Bases metodológicas de la investigacion educativa*. Barcelona: Hurtado ediciones.
- Lee, J. & Ok, C. (2011). Effects of workplace friendship on employee job satisfaction, organizational citizenship behavior, turnover intention, absenteeism, and task performance. *Hospitality Management and Dietetics Kansas State University* 4.
- Leis, H. R., & Assmann, S. J. (2006). *Da amizade. Crônicas da polis: da democracia à corrupção, da esquerda à direita, do terrorismo à natureza, do mal à amizade, da religião à técnica*. Florianópolis: Fundação Boiteux.
- Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. In M.D. Dunnette. (Ed.). *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 901-976 e 1297-1349). Chicago: Rand McNally.
- Lu et al. (2017). "Going Out" of the Box: Close Intercultural Friendships and Romantic Relationships Spark Creativity, Workplace Innovation, and Entrepreneurship. *Journal of Applied Psychology*, 102 (7): 1091-1108.
- Luthans, F. (2005). *Organizational Behaviour*. New York, NY: McGraw Hill Irwin.
- Man, D.C. and Lam, S.S.K. (2003). The effects of job complexity and autonomy on cohesiveness in collectivistic and individualistic work groups: a cross-cultural analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 24 (8): 979–1001.
- Marconi, M. & Lakatos, E. (2002). *Técnicas de pesquisa*. (5<sup>a</sup> ed.). São Paulo, Editora Atlas.
- Marqueze, E. C. & Moreno, C. (2005). Satisfação no trabalho - uma breve revisão. *Revista Brasileira de Saúde Ocupacional*, 30 (112): 69-79.
- Mertens, D. (1998). *Research methods in education and psychology: integrating diversity with quantitative & qualitative approaches*. London: Sage Publications.

- Miller, K. L., & Monge, P. R. (1986). Participation, satisfaction and productivity: A meta-analytic review. *Academy of Management Journal*, 29: 727-753.
- Mosquera, P., Soares M. & Ribeiro, F. (2018). The relevance of feedback environment for job satisfaction. *European Journal of Management Studies*, 23 (2): 85-99.
- Mourão, L., Monteiro, A. C. & Viana, V. R. (2014). A influência do desenvolvimento profissional e da identificação organizacional na satisfação no trabalho. *Psico*, Porto alegre 45 (2): 198.
- Muafi, M. (2012). Antecedents and consequences of work satisfaction and organizational commitment in the merger process. *Jurnal Ekonomi Dan Keuangan*. 18 (1): 1-17.
- Nelson, D., & Quick, J. (2009). *Organizational behavior: Science, the real world, and you* (6<sup>a</sup> ed.). South Western Cengage Learning.
- Nielsen, I., Steve, M., & Gary, A. (2000). Development and validation of scores on a two-dimensional workplace friendship scale. *Educational and Psychological Measurement*, 60(4): 628-643.
- O’driscoll, M. P. & Beehr, T. A. (2000). Moderating effects of perceived control and need for clarity on the relationship between role stressors and employee affective reactions. *Journal of Social Psychology*, 140 (2): 151-159.
- Ortega, F. (2002). *Genealogias da amizade*. São Paulo: Iluminuras.
- Pacheco, J.A. (1993). *O pensamento e a ação do professor em formação*. Tese de doutoramento. Instituto de Educação e Psicologia da Universidade do Minho, Braga.
- Parris, M. A., Vickers, M. H. & Wilkes, L. (2008). Friendships under strain: The work-personal life integration of middle managers. *Community, Work and Family*, 11 (4): 405- 418.
- Paschoal, T., & Tamayo, A. (2008). Construção e validação da escala de bem-estar no trabalho. *Avaliação Psicológica*, 7(1): 11-22.
- Pereira, A. (2010). *Fatores de Satisfação Profissional Dos Técnicos de Diagnóstico e Terapêutica*. Dissertação de Mestrado, Mestrado em Gestão de Unidades de Saúde, Departamento de Gestão e Economia Universidade da Beira Interior, Covilhã.
- Pillemer, J. & Rothbard, N. (2018). Friends without benefits: Understanding the dark sides of workplace friendship. *Academy of Management Review*, 43 (4), 635-660.
- Pina e Cunha, M.; Rego, A.; Cunha, R. C.; & Cabral-Cardoso, C. (2007). *Manual de comportamento organizacional e gestão*. (6<sup>a</sup> edição). Lisboa: RH Editora.
- Potgieter, I., Coetzee, M. & Ferreira, N. (2018). The role of career concerns and workplace friendship in the job embeddedness–retention practices satisfaction link. *SA Journal of Industrial Psychology*, 44: 1-9.
- Quivy, R., & Campenhoudt, L. (1992). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. Lisboa: Gradiva.

- Rahman, M. & Sem, A. K. (1987). Effect of job satisfaction on stress, performance and health in self-paced repetitive work. *International Archives of Occupational and Environmental Health*, 59 (2): 115-121.
- Riordan, C., & Griffeth R. W. (1995). The opportunity for friendship in the workplace: an under-explored construct. *Journal of Business and Psychology*, 10 (2): 141-154.
- Robbins, S., & Judge, T. (2009). *Organizational behavior*. Upper Saddle River, NJ: Pearson/Prentice Hall.
- Rosa, M. V. & Arnoldi, M. (2006). *A entrevista na pesquisa qualitativa: mecanismos para a validação dos resultados*. Belo Horizonte: Autêntica Editora.
- Schinoff, B. (2017). *Can we be coworkers and friends? An inductive study of the experience and management of virtual coworker friendships*. Dissertation Presented in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree Doctor of Philosophy. Arizona State University.
- Schujmann, A., & Costa, S. (2012). A influência da promoção nas relações de amizade no ambiente de trabalho. *Psico*, 43 (1): 39-46.
- Scott, K. D. & Taylor, G. S. (1985). An examination of conflicting findings on the relationship between job satisfaction and absenteeism: A meta-analysis. *Academy of Management Journal*, 28: 599-612.
- Shin, S. Y. & Lee, S. G. (2016). Effects oh hospital workers: Friendship networks on job stress. *Plos One*, 11 (2): 1-15.
- Sias, P. (2006). Workplace Friendship Deterioration. In J. M. Fritz & B. L. Omdahl. (1<sup>a</sup> ed). *Problematic Relationships in the Workplace* (pp. 69-87). Peter Lang Publishing, Inc: New York.
- Sias, P. M. & Cahill, D. J. (1998). From coworkers to friends: The development of peer friendships in the workplace. *Western Journal of Communication*, 62 (3), 273-299.
- Sias, P. M.; Heath, R. G.; Perry, T.; Silva, D.; & Fix, B. (2004). Narratives of workplace friendship deterioration. *Journal of Social and Personal Relationships*, 21 (3), 321-340.
- Song, S., & Olshfski, D. (2008). Friends at work a comparative study of work attitudes in Seoul City Government and New Jersey State Government. *Administration and Society*, 40 (2): 147-169.
- Souza, L. K. & Hutz, C. S. (2008). Relacionamentos pessoais e sociais: amizade em adultos. *Psicologia Em Estudo*, 13 (2): 257-265.
- Spector, P. E. (2010). *Psicologia nas Organizações*. São Paulo: Editora Saraiva.
- Spencer, L., & Pahl, R. (2006). *Rethinking friendship: Hidden solidarities today*. Princeton: Princeton University Press.
- Squires, J., Hoben M., Linklater, S., Carleton, H., Graham, N. & Estabrooks, C. (2015). Job satisfaction among care aides in Residential Long-term care: a systematic review of contributing both individual and organizational. *Nursing Research and Practice*, 2015: 1-24.

- Staw, B. M. & Barsade, S. G. (1993). Affect and managerial performance: A test of the sadder-but-wiser vs. happier-and-smarter hypotheses. *Administrative Science Quarterly*, 38: 304-331.
- Steers, R. M., & Rhodes, S. (1978). Major influences on employee attendance: A process model. *Journal of Applied Psychology*, 63: 391-407.
- Tepret, N. Y. & Tuna, K. (2015). Effect of management factor on employee job satisfaction: an application in telecommunication sector. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 195 (2015): 673-679.
- Thierry, H., & Koopman-Iwema, A. M. (1984). Motivation and satisfaction. In P.J.D. Drenth, H. Thierry, P.J. Willems & C.J. De Wolf. (Eds.). *Handbook of work and organizational psychology* (pp.130-174). Chichester: John Wiley & Sons.
- Thomas, G. & Pring, R. (2007). *Educação baseada em evidências: a utilização dos achados científicos para a qualificação da prática pedagógica*. Brasil: Porto Alegre.
- Usman, K. (2019). Impact of organizational culture, organizational communication and supervisor support on the job satisfaction of employees working in online it based distance learning institutions of Pakistan. *Open Praxis*, 11 (2): 143.
- Vieira, V. A., Appio J. & Slongo, L. A. (2007). Uma análise dos antecedentes da satisfação no trabalho em uma empresa madeireira. *Revista de Gestão USP*, São Paulo, 14 (3): 1-18.
- Winstead, A.; Derlega, J.; Montgomery, J., & Pilkington, C. (1995). The quality of friendships at work and job satisfaction. *Journal of Social and Personal Relationships*, 12 (2): 199-215.
- Yanger, J. (2002). *When friendship hurts: How deal with friends who betray, abandon, or wound you*. New York: Fireside.
- Yen-Mao, H. (2006). The relationship between organizational level and workplace friendship. *International Journal of Human Resource Management*, 17 (10): 1819-1833.
- Yuen K. F., Loh H. S., Zhou, Q. & Wong Y. D. (2018). Determinants of job satisfaction and performance of seafarers. *Transportation Research Part A: Policy and Practice*, 110: 1-12.

## ANEXO I – GUIÃO DE ENTREVISTA

### Caracterização sociodemográfica

Sexo:

Idade:

Estado Civil:

Número de filhos:

Idade dos filhos:

Profissão/Categoria profissional:

Tipo de contrato/anos na função:

### Conceito de amizade no trabalho

O que é para si a amizade? Como a caracteriza?

Diria que é uma pessoa que faz amigos com facilidade? Porquê?

Há algum aspeto do seu trabalho que considere como mais positivo para o cultivo de relações de amizade? Porquê? Pode dar alguns exemplos?

Na sua opinião porque é que as amizades no ambiente de trabalho se deterioram? Quais as consequências associadas?

Sente que a sua profissão o sobrecarregou, impedindo de manter e/ou criar amizades? Porquê?

O que mudou ao longo do tempo nas suas relações de amizade no geral? Porquê?

Pergunto-lhe se ter amigos no trabalho é importante para si? Diria que as amizades que mantém na atualidade pertencem essencialmente ao seu círculo de colegas de trabalho? E foi sempre assim?

### Relações de amizade e satisfação no trabalho

Estou interessada em perceber como se estabelecem as relações de amizade no trabalho. Por isso, pergunto: considera que tem amigos no seu trabalho? Porquê? (Se não, porquê?).

E como se iniciaram essas relações interpessoais? Pode descrever-me um pouco a natureza dos laços que mantém com essas pessoas no trabalho? (Quem são? Que aspetos partilham em comum?).

Pode dar-me alguns exemplos de como essas relações interpessoais são benéficas para si, quer em termos estritamente pessoais quer em termos de trabalho?

As relações interpessoais que mantêm no trabalho alguma vez o prejudicaram de algum modo? Pode dar-me alguns exemplos?

Considera que existe competição entre os colaboradores? Porquê?

Considera que, as relações de amizade têm uma influência positiva, no geral? Porquê? Pode dar-me alguns exemplos?

E negativamente, considera que as relações de amizade no trabalho têm algum tipo de influência ou resultado negativo? Porquê?

Está satisfeita com o seu trabalho? Gosta do que faz? (De que aspetos é que gosta mais e menos?).

Já alguma vez se sentiu insatisfeita no trabalho? Porquê?

O que fez para mudar a sua insatisfação?

As relações de amizade têm influenciando a sua satisfação com o trabalho? De que modo?

Considera que as amizades no ambiente de trabalho podem influencia o desenvolvimento da carreira profissional? Porquê?

Há mais algum aspeto que gostasse de acrescentar sobre este tema e que não tenhamos abordado?

**Obrigada pela atenção!**

## ANEXO II- FORMULÁRIO DE CONSENTIMENTO INFORMADO

**Autora:** Mafalda Daniela Sousa Veloso

O atual trabalho de investigação, intitulado **“A amizade no trabalho e o seu impacto na satisfação: um estudo exploratório com profissionais de saúde”**, insere-se num estudo que decorre no âmbito do Mestrado em Gestão de Unidades de Saúde e tem como principal objetivo caracterizar as relações interpessoais no seio do ambiente de trabalho e o seu impacto na satisfação do trabalho com ênfase na amizade.

Pretendemos contribuir para um melhor conhecimento sobre este tema, sendo necessário incluir neste estudo a participação de profissionais de saúde. Desta forma, a sua colaboração é fundamental.

O resultado da investigação, orientada pela Professora Doutora Gina Gaio dos Santos, será apresentado na Universidade do Minho.

Este estudo não lhe trará nenhuma despesa ou risco. As informações recolhidas serão efetuadas através de uma entrevista que deverá ser gravada para permitir uma melhor compreensão.

Qualquer informação será confidencial e não será revelada a terceiros.

A sua participação neste estudo é voluntária e pode retirar-se a qualquer altura, ou recusar participar, sem que tal facto tenha consequências para si.

Assim, declaro que aceito participar nesta investigação.

Assinatura: \_\_\_\_\_ Data: \_\_\_\_\_