

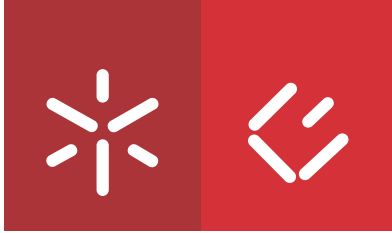


**Universidade do Minho**  
Escola de Economia e Gestão

Bárbara Inês Gonçalves da Silva

**O impacto negativo das amizades  
no trabalho na carreira dos gestores**





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

Bárbara Inês Gonçalves da Silva

**O impacto negativo das amizades  
no trabalho na carreira dos gestores**

Dissertação de Mestrado  
Mestrado em Gestão e Negócios

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.



**Atribuição  
CC BY**

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

## **AGRADECIMENTOS**

A concretização deste trabalho é, sem dúvida, um momento de superação. É certo que a jornada foi desafiante, mas quando caminhamos em conjunto com aqueles nos querem bem, conseguimos alcançar feitos que jamais conseguiríamos alcançar sozinhos. Este é, efetivamente, um trabalho da minha autoria, mas que não poderia estar finalizado sem a ajuda, apoio e compreensão de algumas pessoas, que merecem todo o meu reconhecimento.

Por isso, quero agradecer aos meus pais pela paciência, pela compreensão e, acima de tudo, pela confiança. Nunca deixaram de acreditar na minha força, quando nem imaginavam que a minha força maior força sempre foram eles. Agradeço também à minha irmã por ter estado sempre ao meu lado. Nunca vou ter palavras suficientes para agradecer toda a inspiração que são para mim.

Aos meus avós, agradeço por nunca terem deixado de acreditar em mim, pelo incentivo diário e, principalmente, pelos ensinamentos. Não há nada mais motivador do que perceber as suas histórias de vida e sentir que somos capazes de alcançar tudo. Vocês não imaginam tudo o que fazem por mim: é muito mais do que aquilo que alguma vez vou conseguir explicar.

À minha tia, Elisabete, por toda ajuda que me deu na parte mais desafiante deste trabalho. Sem a sua motivação e apoio não teria conseguido alcançar o mesmo sucesso na realização das entrevistas, que são, sem dúvida, a base deste trabalho.

Ao João, pelas horas que passou comigo a reler todos os textos, por todo o companheirismo e por nunca ter largado a minha mão, mesmo com todas as ausências a que este trabalho me obrigou. Obrigada por saberes sempre o que eu preciso e por toda a calma que sempre me transmitiste. Sem a tua ajuda, nada disto seria possível.

À Professora Gina Gaio Santos, orientadora da minha dissertação, cujo apoio, profissionalismo e amabilidade me ajudaram à realização deste trabalho. Serei sempre grata pelo acompanhamento, dedicação e pelo excelente exemplo que me transmitiu.

Não posso deixar de prestar o meu reconhecimento a todos os profissionais que me ajudaram a concretizar este trabalho, disponibilizando-se para as entrevistas e partilhando comigo as suas experiências. Sem vocês este projeto não teria, simplesmente, acontecido.

Obrigada!

## **DECLARAÇÃO DE INTEGRIDADE**

Declaro ter atuado com integridade na elaboração do presente trabalho académico 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:** O impacto negativo das amizades no trabalho na carreira dos gestores.

As amizades no trabalho são uma parte preponderante e importante na vida de cada indivíduo, uma vez que é no trabalho que as pessoas despendem a maioria do seu tempo. Os benefícios das amizades no trabalho são inúmeros e, por isso, são alvo de diversos estudos por parte literatura da área. No entanto, as amizades no trabalho não geram apenas benefícios, trazendo também desvantagens que impactam a vida dos indivíduos e empresas. O impacto negativo das amizades no trabalho trata-se, pois, de um tema ainda pouco explorado pelos investigadores e que carece de melhor explicação e compreensão.

Atualmente vivemos num contexto em que os indivíduos valorizam cada vez mais o seu bem-estar ao longo do percurso de carreira, o que levou ao surgimento de um conceito tão preponderante como o conceito de amizade no trabalho e sua ligação ao desenvolvimento de carreira. Assim, esta dissertação tem por objetivo estabelecer uma conexão entre estes dois conceitos tão importantes. Ao adquirir uma melhor percepção sobre as desvantagens da amizade no trabalho, será possível obter um melhor entendimento sobre o contributo das mesmas para a carreira de cada pessoa. Espera-se, desta forma, que a presente pesquisa contribua para uma reflexão sobre a importância das amizades no trabalho na progressão da carreira dos indivíduos, mais especificamente dos gestores.

Nesse sentido, desenvolveu-se um estudo de natureza qualitativa-fenomenológica onde foram realizadas, para a recolha de dados empíricos, 18 entrevistas semiestruturadas a um conjunto de pessoas que desempenham cargos de gestão na organização onde trabalham, sendo que um dos objetivos chave foi perceber qual o papel das amizades no trabalho neste nível hierárquico. A análise dos dados provenientes das entrevistas permitiu entender que as amizades no trabalho exercem influência positiva na vida profissional e pessoal dos indivíduos, impactando o desenvolvimento de carreira dos gestores. As narrativas revelam que as amizades no trabalho podem influenciar pontualmente de forma negativa a progressão da carreira dos indivíduos que desempenham cargos de chefia nas organizações, sendo, no entanto, a influência positiva a mais predominante. Verificou-se, pois, que esta influência negativa pontual pode facilmente ser combatida através de simples medidas tomadas por parte da organização ou até por parte de cada indivíduo, pelo que é fundamental o trabalho em conjunto.

**PALAVRAS-CHAVE:** Amizades no trabalho; desvantagens; gestores; progressão na carreira

## **ABSTRACT**

**TITLE:** The Negative Impact of Workplace Friendships on Managers' Career.

Friendships at work are a predominant and essential part of every individual's life since it is at work that people spend most of their time. The benefits of friendships at work are numerous and have, therefore, been the subject of several studies in the literature. However, friendships at work do not just generate benefits; they also bring disadvantages that impact the lives of individuals and organizations. Thus, the negative impact of friendships at work is a topic that has yet to be explored by researchers and needs to be better explained and understood.

We currently live in a context where individuals increasingly value their well-being throughout their careers, which has led to the emergence of the concept of friendships at work and its link to career development. This dissertation, therefore aims to establish a connection between these two critical concepts. By better understanding the disadvantages of friendships at work, it will be possible to understand their contribution to each person's career development. Hopefully, this research will contribute to a reflection on the importance of friendships at work in the career progression of individuals, specifically managers.

To this end, we conducted a qualitative phenomenological study. We conducted 18 semi-structured interviews with managers to investigate the importance of workplace friendships in their personal and professional lives and their influence on career development. The data analysis revealed that workplace friendships positively impact personal and professional aspects of an individual's life, significantly affecting career advancement. While some narratives suggested that workplace friendships could occasionally harm managers' careers, the positive influence outweighed the negative. This indicates that the sporadic negative impact of work friendships can be effectively addressed through simple measures undertaken by individuals or organizations. Therefore, both the organization and the individual need to collaborate in this regard.

**KEYWORDS:** Career progression; disadvantages; managers; workplace friendships



## ÍNDICE

<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>1</b>
<b>PARTE UM: ENQUADRAMENTO TEÓRICO.....</b>	<b>4</b>
1. CONCEITO DE AMIZADE NO TRABALHO.....	4
1.1. O LADO NEGATIVO DA AMIZADE NO TRABALHO .....	6
2. CONCEITO DE CARREIRA.....	10
2.1. O DESENVOLVIMENTO E PROGRESSÃO NA CARREIRA .....	14
3. RELAÇÃO ENTRE AMIZADE NO TRABALHO E DESENVOLVIMENTO DE CARREIRA.....	18
<b>PARTE DOIS: ESTUDO EMPÍRICO .....</b>	<b>24</b>
4. METODOLOGIA .....	24
4.1. A METODOLOGIA QUALITATIVA E A TÉCNICA DE ENTREVISTA .....	24
4.2. CARACTERIZAÇÃO DO ESTUDO EMPÍRICO .....	31
4.3. CODIFICAÇÃO DOS DADOS .....	34
5. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS .....	38
5.2. CONCEITO DE AMIZADE NO TRABALHO.....	38
5.3. PROGRESSÃO NA CARREIRA .....	63
<b>PARTE TRÊS: CONCLUSÕES E CONTRIBUTOS .....</b>	<b>77</b>
6. CONCLUSÕES DO ESTUDO E SEUS PRINCIPAIS CONTRIBUTOS .....	77
6.1. CONCEITO DE AMIZADE NO TRABALHO.....	77
6.2. AMIZADE NO TRABALHO E PROGRESSÃO NA CARREIRA.....	88
6.3. LIMITAÇÕES DO ESTUDO E PISTAS PARA INVESTIGAÇÕES FUTURAS .....	93
<b>BIBLIOGRAFIA.....</b>	<b>96</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>102</b>
ANEXO I – GUIÃO DA ENTREVISTA .....	102
ANEXO II – FORMULÁRIO PARA CONSENTIMENTO INFORMADO .....	104

## **ÍNDICE DE QUADROS**

Quadro 1. Caracterização dos participantes do estudo .....	33
Quadro 2. Conceito de Amizade no Trabalho, respetivas categorias temáticas e dimensões de análise .....	36
Quadro 3. Conceito de Carreira, respetivas categorias temáticas e dimensões de análise .....	37

## ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1. Significados atribuídos à amizade no trabalho.....	38
Tabela 2. Características mais valorizadas numa amizade.....	39
Tabela 3. Facilidade em fazer amigos .....	41
Tabela 4. Existência de diferenças entre amizades no trabalho e amizades da esfera privada .....	44
Tabela 5. Existência de amizades no trabalho .....	46
Tabela 6. Criação de amizades no trabalho.....	51
Tabela 7. Importância atribuída às amizades no trabalho .....	53
Tabela 8. Desvantagens das amizades no trabalho.....	55
Tabela 9. Influência das amizades no trabalho na vida profissional.....	60
Tabela 10. Influência das amizades no trabalho na vida pessoal.....	62
Tabela 11. Aspectos que mais gosta no trabalho .....	64
Tabela 12. Aspectos que menos gosta no trabalho .....	66
Tabela 13. Momentos marcantes no percurso profissional .....	68
Tabela 14. Influência da função laboral na criação de amizades no trabalho.....	70
Tabela 15. Influência das relações de amizade no desenvolvimento da carreira profissional.....	74

## **INTRODUÇÃO**

As amizades no trabalho são uma parte imprescindível do funcionamento organizacional, trazendo inúmeros benefícios para as mesmas (Heaphy et al., 2018; Sias et al., 2004). Desta forma, estudar estas relações interpessoais é essencial devido a três razões: (1) as relações de amizade apresentam inúmeros benefícios para as organizações e para as pessoas; (2) têm uma contribuição fundamental para a estrutura informal das organizações; (3) demonstram capacidade para criar equipas mais efetivas ao invés de grupos formais que não apresentam tanta produtividade (Nielsen et al., 2000).

Todavia, a maioria da literatura sobre o presente tema foca-se essencialmente nesses benefícios que estas relações interpessoais estabelecidas no local de trabalho, principalmente as amizades, acrescentam aos indivíduos e à organização (Choi & Ko, 2020). No entanto, de acordo com os mesmos autores, o lado mais negativo das relações de amizade no trabalho tem sido alvo de menor atenção por parte dos investigadores. Aqui a finalidade é, então, perceber de que forma as amizades no trabalho influenciam negativamente a progressão de carreira de indivíduos que exercem cargos de gestão e, a partir daí, identificar os principais fatores que causam esse impacto negativo.

Neste seguimento, insere-se a primeira razão para a escolha e relevância do estudo deste tema: como as relações estabelecidas no local de trabalho, principalmente as amizades, apresentam um papel tão fundamental no seio das organizações, é imprescindível perceber o seu funcionamento. E, essencialmente, desvendar o seu impacto negativo, uma vez que a literatura existente se tem centrado fundamentalmente no seu lado positivo. Além disso, é também relevante o estudo do lado negativo das relações de amizade no trabalho, no sentido de contribuir com informação e conhecimento útil para as organizações, de modo que consigam desenvolver e adotar mecanismos que ajudem a diminuir as possíveis desvantagens da amizade no trabalho. Mais, este estudo centrado no impacto negativo das amizades no trabalho é importante não só para as organizações, mas, igualmente, para os profissionais que nelas trabalham. Isto para que reconheçam alguns problemas em termos de relações interpessoais e os saibam contornar fazendo com que retirem o melhor dessas relações, que acabam por prejudicar, também, o seu desempenho da tarefa e a sua progressão na carreira.

Adicionalmente, outra lacuna existente no presente tema de estudo relaciona-se com o desenvolvimento da carreira dos gestores e o seu sucesso. Segundo Ng e Feldman (2014) esta é uma lacuna importante na literatura sobre as carreiras porque as experiências de trabalho negativas podem ter um impacto mais significativo nas atitudes e perceções globais dos indivíduos do que as

experiências de trabalho positivas. E estas experiências negativas no trabalho podem ser provocadas pelas amizades no local de trabalho que, por sua vez, têm consequências negativas na progressão e sucesso da carreira dos profissionais. Portanto, é importante cobrir esta lacuna para que estas experiências sejam contornadas.

A escolha e relevância do tema de estudo é imprescindível para identificar o problema de pesquisa. Coutinho (2003) salienta que a identificação do problema de pesquisa é fundamental para organizar todo o plano de investigação, permitindo delimitar a área de estudo, orientar a revisão de literatura e fornecer informação sobre os dados que serão necessários recolher. Por isso, a pesquisa incidirá sobre as empresas de média e grande dimensão, porque, uma vez que concentra uma parte significativa de pessoal ao serviço, torna-se relevante explorar, nestes casos, de que forma as carreiras dos profissionais evoluem e como são influenciadas pelas ligações de amizade estabelecidas dentro delas.

Além disso, a maioria das micro e pequenas empresas são consideradas empresas familiares (Machado & Melo, 2015). No contexto das empresas familiares, os casos de amizade no trabalho terão tendência a ser enviesados porque, geralmente, os profissionais que exercem nesses tipos de organizações já apresentam uma relação que surge antes da amizade: a relação familiar. Assim sendo, se o problema de pesquisa fosse centrado em empresas deste cariz, o resultado da pesquisa não seria tão fiável quanto o esperado. Além disso, como nestas empresas de carácter familiar a progressão na carreira está ligada, quase sempre, a questões de sucessão (Machado & Melo, 2015), não seria viável estudar quais os fatores relativos às amizades que influenciam o desenvolvimento da carreira dos profissionais, uma vez que a questão da progressão na carreira está associada ao legado deixado de geração para geração. Assim sendo, o presente estudo focou-se na progressão de carreira dos profissionais que desempenham cargos de gestão em médias e grandes empresas. Isto porque, conforme já explicado, é em empresas desta dimensão onde se consegue verificar a relação existente entre as amizades no trabalho e as carreiras.

Este trabalho, constitui um contributo para a temática da amizade no trabalho, nomeadamente para o lado menos estudado desta área – o lado negativo das amizades no trabalho. Ele encontra-se segmentado em três partes: a PARTE UM consiste numa clarificação dos dois principais conceitos presentes neste estudo – o conceito de amizade no trabalho e o conceito de carreira. Assim, no capítulo 1, é realizada uma abordagem à importância das relações interpessoais tendo em conta a conceptualização de amizade no trabalho, antecedentes, características, consequências e especificidades. O capítulo 2 esclarece o conceito de carreira bem como a sua evolução ao longo dos

anos, o surgimento de novos modelos de carreira e, ainda, as novas preocupações com o conceito de desenvolvimento de carreira. O capítulo 3 alude a uma apreciação sobre estas duas temáticas, as amizades no trabalho e as carreiras (mais direcionado para o seu desenvolvimento).

A PARTE DOIS versa sobre o estudo empírico realizado. No Capítulo 4 são abordados os aspetos metodológicos empregues, como o recurso à metodologia qualitativa fenomenológica como 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, sendo esta exposição dividida em dois subcapítulos principais: (5.1) Amizade no Trabalho e (5.2) Progressão na Carreira.

Por fim, na PARTE TRÊS são discutidos os resultados do estudo e apresentadas as conclusões e contributos emergentes. No capítulo 6 são discutidos os resultados do estudo bem como são apresentadas conclusões referentes às temáticas mencionadas anteriormente: em primeiro lugar, relativamente aos significados de amizade no trabalho, as suas características, consequências, vantagens e implicações para a vida de cada indivíduo (pessoal e profissional); em segundo lugar, relativamente às componentes da carreira de cada indivíduo, assim como a relação entre as amizades no trabalho e o desenvolvimento de carreiras destes. Neste mesmo capítulo (6.3) são expostas também as limitações percebidas ao longo do estudo, bem como são indicadas pistas para investigações futuras.

## **PARTE UM: ENQUADRAMENTO TEÓRICO**

A Revisão de literatura, também designada como estado da arte, consiste, de acordo com Coutinho (2003), na identificação e análise de documentos científicos sobre o tema de investigação, dando a conhecer ao investigador o que já existe escrito sobre o mesmo. Esses documentos selecionados devem conter informações, ideias, dados e evidências escritas a partir de um determinado ponto de vista para cumprir certos objetivos ou expressar certas opiniões sobre a natureza do tema e como ele deve ser investigado (Hart, 1998). Nesta secção, serão explanados, de seguida, os principais conceitos associados à amizade no local de trabalho e às carreiras, assim como a relação entre ambos.

### **1. CONCEITO DE AMIZADE NO TRABALHO**

Fehr (1996) considera que as amizades são o tipo de relações mais importantes que existem, afirmando que são fundamentais para a vida de cada um de nós. Para este autor, ser amigo não é como ser colega ou familiar, isto é, não é ter um rótulo imposto, é muito mais do que isso.

Os indivíduos vivenciam entre si inúmeras relações no trabalho que, ao longo do tempo, podem vir a desenvolver laços afetivos entre si, tornando-se em amizades (Sias et al., 2004). Para Colbert e Bono (2016), são estas relações a parte mais importante do contexto de trabalho, não servindo apenas de apoio instrumental (execução de tarefas) mas, também, de apoio emocional e social.

O local de trabalho é, portanto, parte essencial para a formação de amizades, assim como essas amizades são parte importante para definir o trabalho (Pettinger, 2005). Isto porque, segundo este autor, os locais de trabalho são um escape das pressões familiares existentes na vida pessoal dos indivíduos, uma vez que lhes proporcionam um tipo de suporte diferente daquele que a família é capaz de prestar. É, então, natural que as amizades não se formem apenas fora da organização, mas também dentro dela, devido ao tempo que os indivíduos passam juntos a trabalhar (Choi & Ko, 2020).

Para além disso, as amizades desempenham um papel muito importante na vida das pessoas, principalmente ao nível das relações informais no trabalho (Pillemer & Rothbard, 2018). Nesta linha de pensamento, os mesmos autores destacam, assim, que este tipo de relações beneficiam as organizações e as equipas como um todo, visto que promovem a cooperação e a coesão, bem como o crescimento pessoal dos indivíduos no trabalho.

Neste sentido, e após a análise da importância das relações de amizades no trabalho, torna-se fundamental apresentar a sua definição. Berman et al. (2002, p.218) definem amizade no trabalho

como sendo: “*relações de trabalho não exclusivas que envolvem confiança mútua, compromisso, gosto recíproco e interesses ou valores compartilhados*”. Pillemer e Rothbard (2018, p.637) acrescentam, ainda, que amizade no trabalho é um tipo de “*relação não romântica, voluntária e informal entre indivíduos que trabalham no mesmo local e que é caracterizada por normas comuns e objetivos socio emocionais*”.

Observando estas definições e sabendo que as amizades são tipos únicos de relações no local de trabalho, é possível identificar algumas características específicas que as distinguem dos outros tipos de relações existentes (Sias et al., 2004). Neste seguimento, Sias e colegas (2004) salientam duas características fundamentais: (1) as amizades desenvolvem-se voluntariamente, na medida em que, ao contrário das relações entre colegas de trabalho que não são escolhidas pelos intervenientes e são impostas pela organização, nas relações de amizade os indivíduos escolhem com quem se querem relacionar; (2) as amizades apresentam um foco na personalidade, o que significa que são guiadas pelos traços comportamentais de cada pessoa e não pelas regras ditadas pela organização. Estas características, segundo os mesmos investigadores, permitem que as amizades no trabalho preencham importantes funções organizacionais, como por exemplo tornar o trabalho num local mais agradável para ambas as partes (profissionais e organização).

Além destas duas principais características, Pillemer e Rothbard (2018) acrescentam outras duas características importantes para diferenciar as amizades de outros tipos de relações interpessoais. A primeira característica refere-se ao facto de nas amizades se partilharem normas comuns, ou seja, quando um indivíduo necessita de apoio, o outro vai estar lá para isso e vice-versa; a segunda característica está relacionada com o facto de as amizades serem movidas por objetivos socio emocionais, isto é, o seu propósito é, essencialmente, dar ao outro bem-estar afetivo e relacional.

Todas estas características são fundamentais para compreender a amizade no trabalho, mas, além delas, existem fatores que condicionam o seu desenvolvimento. Segundo Sias e Cahill (1998), o desenvolvimento das amizades é influenciado tanto por fatores individuais como por fatores contextuais: os fatores individuais dizem respeito às influências trazidas por cada indivíduo, como, por exemplo, valores e interesses; e os fatores contextuais estão associados à influência que o ambiente em que as amizades são formadas tem sobre as mesmas, como, por exemplo, a existência de proximidade nesse ambiente.

Já Methot e colegas (2016) atribuem outra designação às amizades no trabalho: *multiplex workplace*



*friendships* ou, dito de outro modo, relações mistas ou multidimensionais. Segundo estes autores, estas são consideradas um fenómeno organizacional que acontece quando a relação pessoal e afetiva coincide com a relação de trabalho, distinguindo-as, assim, das relações unidimensionais. Por um lado, os mesmos autores defendem que as relações unidimensionais são caracterizadas por terem um foco apenas nos objetivos instrumentais e por excluírem o lado afetivo; e, por outro, as *multiplex workplace friendships* são aquelas que combinam o lado instrumental com o lado afetivo, conciliando a vertente trabalho com a vertente amizade. Methot e colegas (2016) concluem, ainda, que as *multiplex workplace friendships* são mais fortes do que as relações unidimensionais, pois consideram que ter uma ampla rede de relações deste tipo provoca um aumento da performance dos indivíduos.

A similaridade e a proximidade são dois aspetos fundamentais para a formação de uma amizade, especialmente no local de trabalho, onde as pessoas são distribuídas por áreas que têm muitos aspetos em comum. Isto porque pessoas com os mesmos interesses têm mais facilidade em entender as atitudes, os valores e interesses do outro, ajudando na formação de uma amizade. Neste sentido, as organizações não são só um meio para criar as amizades, mas também um meio de as desenvolver e moldar. Por isso, as amizades no trabalho não são apenas prováveis mas, sim, inevitáveis (Morrison & Nolan, 2007).

Tendo definido o conceito de amizade no trabalho e apresentado algumas das suas vantagens e benefícios individuais e organizacionais, de seguida vai ser esclarecido o outro lado deste tipo de relações: as suas desvantagens e consequências.

### **1.1. O LADO NEGATIVO DA AMIZADE NO TRABALHO**

De acordo com Berman e colegas (2002), as amizades no trabalho apresentam benefícios para os funcionários e para os gestores na medida em que diminuem o stress no local de trabalho, aumentam a comunicação, têm um impacto positivo na execução das tarefas e, ainda, ajudam no processo de aceitação da mudança organizacional. Choi e Ko (2020) corroboram as conclusões anteriores, acrescentando mais um contributo: as amizades no trabalho são benéficas, também, para estimular os comportamentos de ajuda dentro da organização. Contudo, mesmo que as amizades apresentem inúmeros benefícios e vantagens, estas também podem trazer verdadeiros problemas (Pillemer & Rothbard, 2018).

As amizades no trabalho são frequentemente vistas como um aspeto positivo na cultura organizacional.

No entanto, estas também podem causar desconforto para os indivíduos e ineficiência para a organização (Morrison & Nolan, 2007). Ter amigos dentro do local de trabalho providencia suporte e cria um ambiente de trabalho amigável que, por sua vez, cria resultados organizacionais positivos, beneficiando assim ambas as partes (Morrison, 2009; Nielsen et al., 2000). Contudo, apesar das amizades no trabalho apresentarem mais valias tanto para os funcionários como para a organização, a verdade é que alguns aspetos deste tipo de relações interpessoais se apresentam como negativos, como por exemplo: a dificuldade em estabelecer limites entre a amizade e a vida organizacional, o dedicar demasiado tempo à amizade em tempo laboral e a distração das tarefas a realizar (Rook, 1984). Estes problemas, por sua vez, acabam por trazer consequências negativas, difíceis de gerir para os indivíduos, como a redução da produtividade e a ansiedade e distração do objetivo organizacional a cumprir (Kram & Isabella, 1985). Segundo Choi e Ko (2020), a maioria da literatura continua a centrar-se muito nos aspetos positivos da amizade no trabalho. No entanto, estes autores também identificam potenciais desvantagens da amizade como: (1) criar confusão entre os limites da vida pessoal e profissional; (2) reter as pessoas no local de trabalho, mesmo que a relação de amizade não seja saudável; (3) vão-se deteriorando ao longo do tempo, provocando inúmeras consequências negativas para os indivíduos.

Neste seguimento, em primeiro lugar, o término de uma amizade pode ser o motivo para que um indivíduo se sinta mal em relação a si próprio e em relação à organização, levando a que isso tenha repercussões negativas a vários níveis (Sias et al., 2004; Choi & Ko, 2020). A deterioração das amizades no trabalho pode ser causada por cinco principais causas: problemas de personalidade, eventos de distração do trabalho, conflito de expectativas, traição e promoção (Sias et al., 2004). Assim sendo, com base nos mesmos autores, o fim da amizade no trabalho provocado pelos fatores mencionados anteriormente pode trazer consequências significativas para os indivíduos que nelas estão inseridas: stress emocional, *turnover*, desmotivação e problemas no desempenho do trabalho. Por outras palavras, os autores mencionam que tudo isto leva as pessoas a sentirem-se isoladas, frustradas e infelizes, prejudicando também a sua performance.

Em segundo lugar, Pillemer e Rothbard (2018) acrescentam que as amizades no local de trabalho se podem tornar mais complicadas devido às tensões que existem entre os objetivos instrumentais (das organizações) e os objetivos afetivos ou emocionais (dos seus membros). Neste sentido, o estudo elaborado por estes autores acerca do impacto que as quatro principais características das amizades (voluntárias, informais, normas comuns e objetivos emocionais) apresentam sobre as quatro regras

fundamentais que existem na maioria das organizações (regras formais, relações involuntárias, normas fixas e objetivos instrumentais), conclui que, mesmo que as amizades no trabalho tragam inúmeros benefícios, estas também têm implicações negativas ao nível individual, grupal e organizacional, causado pela incompatibilidade que existe entre as características anteriores.

Mais, fora das organizações, as pessoas escolhem com quem querem conviver e socializar mas, dentro da organização, a convivência e a socialização está predeterminada pela organização através da formação de equipas e da criação de departamentos (Pillemer & Rothbard, 2018). Os mesmos autores mencionam que, muitas vezes, essas relações formais criadas pelas organizações podem transformar-se (evoluir) em relações informais (amizades), o que pode provocar, então, essa tensão entre objetivos instrumentais e objetivos afetivos, criando tensões que acabam por causar grande parte das desvantagens das amizades no trabalho.

Também Morrison e Nolan (2007), de acordo com os autores mencionados nos dois parágrafos anteriores, indicam que um dos aspetos negativos relacionado com as amizades criadas no local de trabalho é a dificuldade em distinguir, em diversas situações, entre ser-se amigo e ser-se colega de trabalho. Para estes autores, esta dualidade começa a colidir quando surgem sentimentos de obrigação e responsabilidade derivados da existência de uma amizade genuína. Quando se trabalha com um amigo próximo vai sempre existir a dificuldade entre distinguir quando agir como amigo e quando agir como mero colega de trabalho, apresentando dificuldade em conciliar e estabelecer um limite entre as regras da amizade com as regras do trabalho (Bridge & Baxter, 1992).

A verdade é que as amizades no trabalho influenciam os resultados individuais e organizacionais (Dotan, 2009). As amizades geram trabalho extra, causando distrações que podem tanto prejudicar o desempenho no local de trabalho como melhorá-lo (Morrison & Nolan, 2007). Segundo as pesquisas efetuadas por estes autores, os indivíduos, quando confrontados com dilemas de dupla função, priorizam as amizades que têm acima das suas responsabilidades para com a organização. De acordo com Bridge e Baxter (1992) quando dentro da organização as pessoas são confrontadas com dilemas de imparcialidade vs. favoritismo, abertura vs. privacidade, julgamento vs. aceitação, autonomia vs. conexão, tendem a tomar partido pela sua amizade ao invés dos objetivos a que se propuseram a cumprir na organização. Estes autores apresentam vários exemplos destas dificuldades vividas pelos indivíduos numa organização: (1) um dos aspetos mais imprescindíveis nas amizades é a reciprocidade e quando há falta de reciprocidade entre amigos no local de trabalho isso gera emoções negativas, uma vez que os amigos estão sempre à espera de ser tratados com mais favoritismo; (2) quando o

trabalho de um indivíduo implica guardar informação confidencial e, numa amizade, ambas as partes esperam que exista honestidade e confiança, o que nestas situações pode levar a uma tensão entre as partes devido à falta de transparência; (3) os indivíduos apresentam grande dificuldade quando é necessário dar um feedback negativo a amigos, retraindo-se e não dizendo realmente a verdade, com isso prejudicando o seu trabalho e o ambiente.

Para além de todos estes problemas descritos acima, também as relações de amizade mistas ou multidimensionais, anteriormente mencionadas, quando comparadas às relações unidimensionais no trabalho (onde os indivíduos não partilham uma relação de amizade, mas apenas o objetivo instrumental), requerem um melhor redireccionamento do tempo entre a amizade e o trabalho, mais atenção a ambas as partes e mais energia além daquela que é dedicada para as tarefas (Hood et al., 2017). Estes autores apontam que as relações puramente afetivas ou as relações puramente instrumentais, acabam por ter melhores resultados ao nível da performance no trabalho do que as relações mistas.

Methot e colegas (2016) acrescentam ainda que indivíduos com diversas relações mistas tendem a apresentar consequências negativas na sua performance de trabalho, uma vez que as mesmas aumentam a exaustão emocional. Enquanto os indivíduos que não mantêm relações de amizade conseguem manter o foco na realização da tarefa, indivíduos com amizades mistas podem perder as suas ideias originais sobre a tarefa a realizar o que, por seu lado, impede a transmissão dessas ideias devido às considerações afetivas que irão tomar (Hood et al., 2017).

Neste seguimento, é crucial existir uma distinção entre ter amizades no trabalho e trabalhar num ambiente amigável (Morrison & Nolan, 2007). As amizades no trabalho operam na "fronteira" entre as normas sociais que regem a amizade e as expectativas em torno dos papéis de trabalho organizacionais, exercendo uma influência importante tanto para aqueles que estão dentro delas como para aqueles que estão à margem (Morrison & Nolan, 2007). Quando o trabalho acaba a ser "muito divertido", fica o pensamento de quanto trabalho está realmente a ser feito.

Além disso, Dotan (2009) também refere que demasiada intimidade emocional no trabalho pode ter um efeito negativo na própria amizade e os gestores poderão ter a necessidade de influenciar a formação desses laços. Outros efeitos negativos documentados pelo autor incluem a falta de foco na tarefa que se realiza, conflitos de interesse em situações específicas de trabalho, favoritismo e pensamento grupal.

Mais, é importante ainda referir o impacto negativo das amizades no trabalho para os diferentes níveis hierárquicos dos colaboradores de uma organização. Mao (2006) conclui que o nível hierárquico dentro da organização pode ser uma barreira para as amizades no trabalho. Assim, indivíduos que ocupam um lugar mais alto na hierarquia da empresa têm tendência a apresentar menos amizades no trabalho porque têm de manter a postura, tomar decisões de responsabilidade e cultivar as suas interações no campo mais formal para manter o seu estatuto; ao passo que para os indivíduos que se situam num nível hierárquico inferior, a tendência mostra ser para um maior número de amizades no trabalho. Existem duas principais razões para o menor contacto social dos detentores de poder: (1) ao estarem numa posição de poder, os indivíduos acabam sempre por desconfiar das razões que levam os outros indivíduos a contactá-los – se apenas por objetivos instrumentais (por interesse) ou por motivos emocionais (por amizade) – pelo que a desconfiança pode levar a uma menor perceção de amizade; (2) os restantes indivíduos têm menos liberdade para contactar os seus superiores, face ao poder que estes detêm sobre eles, o que pode também levar a uma perceção menor de amizade no trabalho por parte dos superiores (Kipnis, 1972).

Os indivíduos que se posicionam nos pontos altos da hierarquia ao desempenharem as suas funções normais de trabalho (dar ordens, avaliações de desempenho e feedbacks) sentir-se-ão mais confortáveis mantendo no local de trabalho a distância social e psicológica necessárias, o que vai influenciar diretamente a amizade levando, por isso, a uma menor perceção de amizade no trabalho (Helgeson et al., 1987). Exercer funções de chefia é sempre mais difícil quando os superiores têm relacionamentos próximos com os seus colaboradores, incluindo de amizade pois, nesse caso, estão envolvidos os sentimentos e trocas íntimas que condicionam a forma de pensar e decidir daqueles, criando inúmeros problemas (Kipnis, 1972).

Após a discussão das desvantagens associadas à amizade no trabalho exploramos, agora, o que se entende por carreira.

## **2. CONCEITO DE CARREIRA**

Como já foi referido previamente, as carreiras desempenham um papel fundamental na vida organizacional e pessoal de cada um (Hall, 2002).

O conceito de carreira é um conceito consolidado na literatura da área. De acordo com Chanlat (1995) a definição de carreira surgiu no século XIX e, as palavras derivadas da mesma, apenas no século XX. Até aos anos cinquenta e sessenta do século passado, a definição de carreira era apenas descrita

como um acontecimento que apenas ocorria dentro das estruturas organizacionais tradicionais, onde as pessoas procuravam progredir na hierarquia com objetivo de obter mais recompensas extrínsecas (Sullivan & Baruch, 2009).

Apesar dos poucos contributos existentes sobre o tema naquela época, Hall (2002) chegou a uma definição de carreira, mais próxima da literatura atual, que inclui três características essenciais: (1) o sucesso ou fracasso da carreira de um indivíduo é melhor avaliado pelo próprio do que por outras partes interessadas, como por exemplo pesquisadores, outros profissionais ou amigos; (2) a carreira é composta por comportamentos e atitudes, ou seja, pelas ações e sentimentos de cada pessoa; (3) a carreira é um processo relacionado com as experiências vividas no local de trabalho. Deste modo, considerando estas características descritas, o autor define carreira como sendo uma percepção que cada indivíduo tem sobre o trabalho e que é baseada nas atitudes e experiências vividas nesse contexto.

Contudo, com a normal evolução e as constantes mudanças a nível ambiental, tecnológico e laboral, as estruturas organizacionais que antes existiam foram-se alterando e as prioridades e preferências dos indivíduos, conseqüentemente, também sofreram alterações (Sullivan & Baruch, 2009). Constatado este facto, estes autores, em parte de acordo com a definição apresentada por Hall (2002), definiram carreira como sendo as experiências relacionadas com o trabalho e outras experiências relevantes da vida de um indivíduo, tanto dentro como fora das organizações, que formam um padrão único ao longo da vida deste. Por outras palavras, estes autores demonstram que a carreira não está apenas relacionada com as experiências no trabalho, mas, também, com as experiências fora dele. A partir daqui, Sullivan e Baruch (2009) construíram e desenvolveram, nomeadamente através dos resultados da sua pesquisa, uma série de conceitos e modelos que fornecem alternativas para analisar as carreiras, dado que é um conceito em constante mudança.

Com toda esta mudança, assistimos então a uma contínua reformulação da configuração das organizações e a uma contínua mudança de perspetivas tanto ao nível pessoal como organizacional (Baruch, 2004). O conceito de carreira tem vindo a ser atualizado, sendo possível assistir a uma mudança e transição do mesmo ao longo do tempo (Baruch, 2004; Hall 2002). No início do século XX, a progressão ideal na carreira era linear, focada nas recompensas extrínsecas, como a remuneração, e com uma estrutura claramente definida. Esta estrutura em pirâmide, bem como a existência de uma hierarquia bem definida, era o sistema que prevalecia quanto à progressão na carreira, sendo de fácil previsão, ajudando a manter a ordem e a segurança e ajudando os indivíduos a satisfazerem as suas

necessidades e objetivos básicos (Baruch & Vardi, 2016). Contudo, muitos dos benefícios deste sistema tradicional de carreira têm vindo a diminuir com a emergência do novo contrato psicológico (Baruch & Vardi, 2016; Hall, 2002).

Neste novo contrato psicológico, os indivíduos tendem a identificar-se mais com a sua profissão do que com a própria organização, o que tem um consequente impacto na sua performance e nas suas atitudes (Hall, 1996; Baruch, 2004). Segundo Hall (1996), o novo contrato psicológico na carreira não é um pacto com a organização, mas sim um acordo consigo mesmo e com o trabalho. Isto significa, segundo este autor, que o caminho direto para o topo (ascender na hierarquia) foi substituído pelo caminho com o coração (experiências, amizades, atitudes, valores). Ou seja, os indivíduos passaram a valorizar mais o seu trabalho, a ideia de fazerem aquilo que gostam, ao contrário de trabalharem apenas por obrigação. Neste contexto, devido a esta mudança no contrato psicológico, as últimas duas décadas do século XX foram marcadas pelo aparecimento de novos tipos de carreira, nomeadamente o conceito de carreira proteana (multifacetada ou *protean career*), que veio a consolidar-se no século XXI (Baruch & Vardi, 2016). Segundo estes autores, estes novos tipos de carreira são marcados por uma estrutura de carreira fluida que oferece uma maior liberdade aos indivíduos, apesar de diminuírem a estabilidade e a segurança dos mesmos.

Hall (1996) antevia que as carreiras proteanas (multifacetadas) seriam o tipo de carreiras dominantes no século XXI, devido à mudança do contrato psicológico que se vinha a verificar. Esta mudança no contrato psicológico foi inevitável devido à evolução económica, demográfica e cultural, combinada com a globalização e o consequente aumento da competitividade (Baruch, 2004). Deixaram de existir planos para carreiras de longo prazo, sendo substituído por carreiras com objetivos de curto prazo.

Enquanto nos primeiros dias da prática e da teoria da gestão de carreiras a responsabilidade pelas carreiras dos funcionários era da organização, sendo o sucesso medido através da idade cronológica, no final do século XX a responsabilidade de conduzir uma carreira mudou, passando da organização para o funcionário individual, sendo o sucesso medido através da idade da carreira e estando o foco na aprendizagem contínua e mudança ao longo da vida (Baruch, 2004; Hall, 1996). A principal característica deste novo modelo não olha para as carreiras de forma momentânea, ou seja, a posição que o indivíduo se encontra no trabalho, mas olha para a carreira como uma sequência de acontecimentos relacionados com as experiências de trabalho mas, também, aquilo que é vivido fora delas (Verbruggen & De Vos, 2020).

Assim, já depois de efetuar várias pesquisas, Hall (2004) apresenta uma definição para um conceito consolidado de carreira proteana: é uma forma de carreira na qual o indivíduo, ao invés da organização, assume a responsabilidade de traçar caminhos de carreira e impulsiona o seu próprio desenvolvimento de acordo com as necessidades que vai sentindo e as metas que vai definindo. A carreira proteana é uma carreira impulsionada pelo sucesso psicológico (aquele que é alcançado à medida que o sentimento de auto realização vai surgindo) ao invés de ser impulsionada por medidas objetivas de sucesso, como, por exemplo, a remuneração ou o poder - aquilo que conhecemos como o ascender na hierarquia da organização (Briscoe & Hall, 2006; Hall, 1996).

Para Briscoe e Hall (2006) a principal característica deste modelo de carreira passa pelo facto do indivíduo guiar a sua carreira pelos seus valores e objetivos e pelo facto de ser recetiva a novas aprendizagens. É ainda importante destacar que neste modelo de carreira é muito valorizada a aprendizagem a partir das diferenças no mundo e a adaptação às mudanças naturais existentes, bem como requer um elevado nível de responsabilidade individual (Hall, 1996). A carreira proteana é pois um comprometimento do indivíduo consigo mesmo, de crescimento e evolução, através da adaptação a diferentes meios e realidades e de conseguir gerir diferentes identidades, ao contrário de ser um comprometimento apenas com a organização no sentido de apenas crescer hierarquicamente (Baruch, 2004).

Além da carreira proteana, também vem a emergir o conceito de carreira sem fronteiras (ou *boundaryless career*). Estes dois conceitos, apesar de serem muitas vezes usados como sinónimos, apresentam inúmeras particularidades que os diferenciam. Sullivan e Arthur (2006) esclarecem que o conceito de carreiras sem fronteiras surge justamente para explicar as reais mudanças que as carreiras tradicionais sofreram com as grandes transformações organizacionais que ocorreram a partir do século XX. De acordo com estes autores, a carreira sem fronteiras pressupõe que o desenvolvimento de carreira de um indivíduo não está sujeito apenas a uma organização, deixando em aberto as hipóteses de mobilidade profissional, uma vez que, ao longo do tempo, vão desenvolvendo uma série de características e competências que os torna mais atrativos no mercado de trabalho. A carreira sem fronteiras é, assim, uma forma do indivíduo desenvolver a sua carreira fora dos limites da organização, sendo por isso um tipo de carreira flexível, versátil e dinâmica, alicerçando-se nas redes de relacionamentos e informação e onde o próprio indivíduo prioriza os seus aspetos pessoais em detrimento das vivências profissionais. Não se quer com isto dizer que os indivíduos descartam as suas responsabilidades profissionais, mas, sim, que estes têm agora as prioridades mais bem definidas.



Sullivan e Emerson (2000) sintetizam as três mudanças fundamentais na passagem da carreira tradicional para a carreira sem fronteiras: mudança na lealdade à organização para lealdade profissional, mudança de foco de recompensas extrínsecas para recompensas intrínsecas e mudanças de confiança na empresa para autoconfiança. Através destas mudanças mostram-se mais disponíveis para aproveitar o desenvolvimento de competências transversais, obter um trabalho psicologicamente significativo e ainda gerir a sua própria carreira.

Contudo, é importante referir que as carreiras proteanas e as carreiras sem fronteiras são modelos de tipos específicos de carreira, não sendo teorias completas de carreira (Inkson, 2006). De acordo com este autor, estes modelos de carreira continuam a emergir com grande frequência e importância devido às mudanças no mundo do trabalho, particularmente pela redução da continuidade de carreira e do apoio das organizações aos seus colaboradores, mas, também, porque permitem aos indivíduos direcionar e gerir as suas próprias carreiras num ambiente mais indefinido. Ambos os modelos se focam numa maior liberdade do indivíduo e incentivam a sua forma de ação individual, sendo que o modelo de carreira proteana direciona-se mais para o indivíduo enquanto ser individual e a sua vontade de evoluir e autorrealização e o modelo de carreira sem fronteiras foca-se na forma como os indivíduos conseguem ser maleáveis às mudanças em contextos incertos (fora da organização).

As principais diferenças em relação às carreiras tradicionais ocorrem porque os conceitos mais recentes não contemplam a expectativa que a carreira de um indivíduo seja vitalícia, mas, sim, que passará por algumas organizações e é através dessa mudança e flexibilidade que os indivíduos atingirão o seu sucesso (Granrose & Baccili, 2006). Estes autores mencionam que é importante que os gestores tenham o apoio da organização na criação de um local de trabalho onde o apoio à carreira corresponda às expectativas dos funcionários, pois desta forma todos poderão sair beneficiados.

## **2.1. O DESENVOLVIMENTO E PROGRESSÃO NA CARREIRA**

Conforme foi possível verificar no capítulo anterior, a partir do século XX emergiram novos modelos de carreira que vieram modificar por completo a forma como as organizações e os indivíduos olham para esta. Fruto desta evolução, o conceito de carreira não pode ser definido como um momento único de decisão, como quando escolhemos um emprego em detrimento de outro: a carreira está profundamente interligada com a estrutura contínua da vida de cada indivíduo, a qual vai oferecendo oportunidades e limitações contrastantes (Robertson, Hooley, & McCash, 2021, pp. 6-12). A carreira não é nada mais nada menos do que a união da nossa vida, das nossas aprendizagens e do nosso

trabalho, pelo que é fundamental compreender o seu funcionamento para que possamos intervir de forma útil (Robertson, Hooley, & McCash, 2021).

A crescente globalização tem levado à constante erosão das estruturas tradicionais de carreira: em vez de refletirem uma trajetória ascendente controlada pelo empregador, as carreiras são cada vez mais da responsabilidade dos próprios indivíduos, no sentido em que o progresso está mais associado aos fatores psicológicos de cada indivíduo e à sua capacidade de gerir as mudanças ao longo da vida (Bown-Wilson & Parry, 2013). Assim, ao conceito de carreira têm-se juntado, mais recentemente, preocupações com o estudo do desenvolvimento de carreira. O desenvolvimento da carreira é considerado por Sullivan e Baruch (2009) como uma análise holística e ao longo do tempo da vida de cada um. Além do anterior contributo, também a National Career Development Association (NCDA) (2003, p. 2) define desenvolvimento de carreira como sendo a *constelação total de fatores psicológicos, sociológicos, educacionais, físicos, económicos e involuntários que se combinam entre si para influenciar a natureza e o significado do trabalho na vida total de qualquer indivíduo*.

Segundo Robertson, Hooley e McCash (2021), o conceito de desenvolvimento de carreira é usado como um conceito chave das organizações, mas ainda se trata de uma terminologia imperfeita e que requer explicação aprofundada, pois engloba uma vasta gama de experiências, fenómenos e comportamentos relacionados com a carreira, incluindo experiências negativas (favoritismos, por exemplo) e experiências positivas (como ajudar os outros e conquistas pessoais). O desenvolvimento de carreira, de acordo com estes autores, não se trata apenas de uma série individual de escolhas, mas, é sim o conceito que mostra onde o indivíduo interage com os outros, onde a nossa psicologia se interlaça com o social, e onde é englobada a forma como se interage com as organizações.

Embora a palavra desenvolvimento possa ter uma associação normativa direta com melhoria, esta também pode significar emergir ou passar a existir. Assim, mesmo que os indivíduos não vejam necessariamente as suas carreiras a melhorar de forma constante e progressiva, vêem-nas a desenvolverem-se no sentido de emergirem e de surgirem. Até porque os indivíduos não passam todos pelas mesmas experiências ou pelas fases da vida na mesma ordem: cada um experienciará desafios e encontrará novas oportunidades no seu próprio tempo (Robertson, Hooley, & McCash, 2021).

O conceito de desenvolvimento de carreira, inicialmente, era uma abordagem formal levada a cabo pela organização para assegurar que as pessoas que possuem as devidas qualificações e experiência estão disponíveis quando são precisas. Este conceito ajudava as organizações a evitar perigos

relacionados com força de trabalho já obsoleta. Contudo, atualmente, os empregadores já não prometem mais segurança no trabalho em troca da lealdade dos seus colaboradores. Em vez disso, cada vez mais empregadores oferecem oportunidades de desenvolvimento e aprendizagem contínua com o objetivo de obterem uma elevada performance e produtividade enquanto esses indivíduos permanecem na sua organização (Yan Zheng & Kleiner, 2001).

Com a passagem do tempo, o contrato tradicional entre empregado e empregador começou a mudar em aspetos muito fundamentais. Os indivíduos não esperam mais trabalhar na mesma organização a vida toda. A lealdade que se esperava entre ambas as partes tem vindo a desmoronar-se com a constante evolução que existe dentro das organizações. A substituição é o novo método e ainda em desenvolvimento para fazer face às expectativas, o que trouxe várias implicações ao nível de como se planeia as carreiras, as nossas próprias vidas e ainda a nossa semana de trabalho (Yan Zheng & Kleiner, 2001).

Atualmente, o conceito de desenvolvimento de carreira não se limita à progressão hierárquica dentro de uma organização. Este é um conceito-chave que reúne e integra todas as atividades, situações e papéis que os indivíduos desempenham ao longo da sua vida, desde trabalho, estudo, interesses de lazer, tempo para a família, relaxamento e manutenção de saúde (Robertson, Hooley, & McCash, 2021). Independentemente do setor, o mundo do trabalho está em constante evolução, o que vai exigindo uma análise diferente e adaptável das carreiras (Walker-Donnelly et al., 2019).

Para Chen (1998), o desenvolvimento de carreira não deve, então, ser tratado como uma questão única, mas, sim, com as experiências de vida e de carreira e como uma entidade completa. Por outras palavras, este conceito deve ser usado para descrever eventos, experiências e ações que têm impacto tanto na vida profissional do indivíduo como na sua vida no geral (pessoal e social). Deste modo é possível salientar as três principais características deste conceito: (1) acompanha e atravessa a vida toda de um indivíduo; (2) representa um processo de mudança ao invés de um estado estático; (3) exige que o indivíduo seja um agente ativo que constrói pontes entre si e a vida profissional.

De acordo com a teoria de desenvolvimento de carreira de Super (1980), os indivíduos vão desempenhando uma série de papéis em vários domínios ao longo da vida que vão desde filho, estudante, amigo até cidadão, trabalhador e cônjuge. Dependendo das circunstâncias em que os indivíduos estão inseridos, a convergência entre esses papéis podem enriquecer ou sobrecarregar a vida de alguém. Assim se vê que a função do trabalho é apenas uma das muitas funções que o ser

humano desempenha ao longo da vida, sendo que todos eles se moldam entre si, ainda que seja de forma muito complexa. As decisões dos indivíduos são, assim, condicionadas pelo grupo de posições sociais que ocupam e dão sentido à sua vida, motivo pelo qual o mesmo trabalho tem significados diferentes para indivíduos a viver em contextos e situações diferentes ditados por esses papéis que vão assumindo ao longo do tempo.

O desenvolvimento de carreira é medido por critérios subjetivos e objetivos que, por sua vez, são influenciados por fatores externos e internos. Os fatores externos estão relacionados com salários, promoções e status profissionais elevados, ao passo que os fatores internos se baseiam nos próprios julgamentos, como prazer profissional, satisfação no trabalho e realização profissional. Estes autores destacam que um desenvolvimento de carreira eficaz está fortemente associado a um bom apoio organizacional (assistência organizacional aos funcionários como oportunidade de aprendizagem e apoio dos fornecedores) e a características individuais estáveis (consistência, abertura a experiências, proatividade, etc.) (Li & Yeo, 2011).

Bozionelos (2001) explora as consequências do “downsizing” organizacional no desenvolvimento de carreiras dos indivíduos. O autor define “downsizing” como a redução do tamanho da organização, geralmente por meio de dimensões, reformas forçadas ou redução de horas de trabalho. Esta redução da empresa, de acordo com o mesmo, pode ter um impacto no desenvolvimento da carreira de cada pessoa, essencialmente devido a três aspetos: a redução pode levar à perda de recursos para se investir no desenvolvimento dos seus funcionários, a redução pode gerar incerteza e insegurança no local de trabalho e, ainda, levar ao aumento da competição por oportunidades de promoção. Assim, o autor conclui que o “downsizing” organizacional é mais negativo que positivo para os funcionários sobreviventes na organização, já que há uma redução considerável na sua satisfação com o desenvolvimento de carreira após aquele, ficando com uma visão negativa do desenvolvimento da sua carreira naquela empresa.

Os novos conceitos de carreira (proteana e sem fronteiras) e as preocupações mais recentes com o desenvolvimento de carreira surgem também nesta sequência: os ambientes menos estáveis e mais turbulentos em que existe “downsizing” e reestruturação organizacional poderão destruir facilmente uma carreira estável e, por isso, os indivíduos vão mudando as suas expectativas de desenvolvimento de carreira (Li & Yeo, 2011). Do ponto de vista organizacional, neste ambiente cada vez mais incerto e competitivo, é importante que as empresas consigam atrair e reter colaboradores com as competências necessárias para assegurar justamente a competitividade da organização; do ponto de

vista individual, os indivíduos ao sentirem que nenhuma organização pode oferecer uma fonte confiável de progressão na carreira, optam por gerir as suas próprias carreiras (Li & Yeo, 2011).

Como é possível perceber, a carreira é mais do que um trabalho (Yan Zheng & Kleiner, 2001). Perante o rápido desenvolvimento do ambiente de trabalho atual, tanto as organizações como os indivíduos têm de lidar com as oportunidades e desafios que vão aparecendo ao longo das suas carreiras, construindo estratégias que podem beneficiar não só individualmente cada pessoa, mas também a saúde da organização a longo prazo (Yan Zheng & Kleiner, 2001). Por isso a importância de conhecer bem o conceito de desenvolvimento de carreira, que é nada mais nada menos do que o resultado da interação entre o planeamento individual de carreira e o processo de gestão de carreira por parte da organização – constitui um esforço conjunto entre o funcionário e a organização.

### **3. RELAÇÃO ENTRE AMIZADE NO TRABALHO E DESENVOLVIMENTO DE CARREIRA**

Sendo as amizades e as carreiras duas dimensões tão preponderantes dentro de uma organização (Heaphy et al., 2018; Hall, 2002), torna-se necessário estabelecer uma relação entre elas, com o objetivo de tentar perceber de que forma estão interligadas e exercem influência uma sobre a outra.

Morrison (2009) indica que os funcionários não criam e mantêm amizades no trabalho simplesmente como meio de ajudá-los nas suas atividades profissionais ou objetivos organizacionais, mas porque as amizades no trabalho proporcionam recompensas intrínsecas. Essas recompensas, segundo a autora, também afetam a forma de estar do indivíduo na vida no geral e, essencialmente, a sua forma de estar no trabalho e como olham e vivenciam o seu desenvolvimento de carreira.

Benson e colegas (2018) chegaram à conclusão de que a satisfação dos indivíduos com o seu desenvolvimento de carreira está positivamente relacionada com o comprometimento organizacional dos mesmos, mas pode variar de acordo com a geração. Estes autores definem comprometimento organizacional como um estado psicológico dos indivíduos que se identificam com a organização e se esforçam para alcançar os seus objetivos dentro da mesma, contraponto este conceito com a negligência no trabalho e definindo este conceito exatamente de forma contrária: um estado psicológico no qual os indivíduos não se importam com o seu trabalho nem se esforçam para alcançar os seus objetivos. Quanto mais a organização mostrar cuidado e reconhecimento pelos esforços dos seus colaboradores, mais estes vão retribuir positivamente à organização, através de um apego mais forte à mesma (Benson et al., 2018).

Posto isto os colaboradores que experienciam amizades no trabalho têm mais probabilidade de se comprometerem com a organização devido ao apego emocional à mesma, que envolve a confiança criada nas amizades e o desejo compartilhado de se conectar e interagir com os seus amigos dentro e fora da organização (Nielsen et al., 2000).

Os relacionamentos no trabalho são complexos e envolvem em si uma variedade de dimensões (qualidade, intensidade, grau de formalização, finalidade, direccionalidade) (Ferris et al., 2009). Contudo, segundo Ferris e colegas (2009) é esta multidimensionalidade que traz vários resultados positivos tanto para a organização como para os indivíduos, essencialmente ao nível da satisfação no trabalho, comprometimento organizacional e produtividade, conforme também mencionado pelos autores referidos anteriormente. As relações no trabalho, principalmente as amizades, auxiliam as pessoas a criarem oportunidades de crescimento e desenvolvimento (Colbert et al., 2016), tanto ao nível do desenvolvimento pessoal como ao nível do desenvolvimento da carreira (Yan et al., 2021). O apoio emocional e social fornecido pelas amizades no local de trabalho, por via das relações estabelecidas pelas pessoas, tem como função ajudar os funcionários a progredir nas suas carreiras, nomeadamente por serem importantes fontes de informação e de adaptação à mudança das condições no local de trabalho (Potgieter et al., 2018).

Na mesma linha de pensamento, da mesma forma que os relacionamentos no trabalho apresentam uma variedade de dimensões também o desenvolvimento de carreira é um processo complexo influenciado por uma variedade de fatores, entre eles: os fatores individuais, organizacionais e ambientais (Carmeli et al., 2007). Estes autores propõem um modelo conceitual composto por todos estes fatores e no qual conseguem identificar as quatro principais dimensões que contribuem para o desenvolvimento da carreira: competências (habilidades, conhecimentos e experiência dos indivíduos), atitude (comportamento e motivação dos indivíduos), oportunidades (de crescimento e desenvolvimento promovidas pela empresa) e redes sociais (relacionamentos que os indivíduos estabelecem entre si no seu trabalho). Os autores mostram que as quatro dimensões estão positivamente associadas à progressão da carreira dos indivíduos, ainda que as dimensões de competências e atitude tenham sido as mais preponderantes. Não obstante, estes salientam que os colaboradores devem estabelecer redes de relacionamentos entre si, nomeadamente amizades no trabalho, pois estas contribuem positivamente no seu desenvolvimento de carreira.

Potgieter e colegas (2018) contribuem no mesmo sentido dos autores anteriores, focando a sua atenção apenas no fator das redes: a satisfação com o desenvolvimento de carreira pode justamente

resultar de fatores pessoais, como as amizades no trabalho e as preocupações de carreira. Segundo Potgieter e colegas (2018), os funcionários ficam mais satisfeitos, produtivos e comprometidos com a organização quando sentem que existe uma adequação entre as suas necessidades de trabalho e o seu desenvolvimento de carreira com as condições e práticas que o ambiente de trabalho lhes proporciona. Os autores acabam por concluir também que as amizades no trabalho são, assim, percebidas como benéficas para o crescimento profissional individual, como também para o crescimento da organização.

Chen e colegas (2009) exploram as condições sob as quais os indivíduos tendem a seguir as normas positivas (desejo de retribuir favores recebidos) ou negativas (desejo de punir atos injustos) de reciprocidade. Os autores baseiam a sua análise na teoria da troca organizacional, que afirma que as pessoas estão motivadas a manter relações que são percebidas como mutuamente benéficas, uma vez que se encontram mais dispostas a investir tempo, esforço e dedicação quando acreditam que estão a receber algo em troca, como oportunidades de desenvolvimento na sua carreira, remuneração justa e um ambiente de trabalho positivo. Segundo os mesmos autores, embora as pessoas no geral mostrem respostas de reciprocidade positiva em relação a tratamentos favoráveis e vice-versa, tal tendência varia consoante a força do relacionamento com a contraparte da troca e da perceção de cada indivíduo quanto à sua orientação para as relações pessoais. Assim, as normas de reciprocidade positiva são mais aplicáveis nos indivíduos com uma forte orientação para relações pessoais – são estes que tendem a valorizar mais os relacionamentos criados entre as pessoas, nomeadamente amizades no trabalho. Deste modo, os indivíduos com mais necessidades afiliativas acreditam que as relações devem ser mutuamente benéficas, uma vez que isso permitirá um melhor desenvolvimento da sua carreira. Pettinger (2005) acrescenta, neste sentido, que as amizades no trabalho são fundamentais para conseguir e manter empregos, para ser promovido e pertencer à cultura/ comunidade do local de trabalho, o que trará uma maior satisfação aos indivíduos com o seu desenvolvimento de carreira.

Lee e Lee (2018) mencionam que o desenvolvimento de carreira pode levar à melhoria do desempenho no trabalho por meio de uma série de mecanismos, isto é, se no desenvolvimento de carreira dos indivíduos existirem estas alavancas, os colaboradores vão apresentar um desempenho no trabalho positivo. Em primeiro lugar, os autores destacam a motivação e satisfação: ao longo do percurso de carreira, se os indivíduos se sentirem motivados e satisfeitos com o seu trabalho, isso permitirá que estes melhorem o seu desempenho no mesmo. Em segundo lugar, os autores destacam as habilidades e conhecimentos: se no seu desenvolvimento de carreira sentirem que as suas

habilidades e conhecimentos se podem desenvolver, isso torná-los-á mais eficazes nas suas tarefas. Em terceiro lugar e mais relevante para o presente contexto, os autores mencionam os relacionamentos no trabalho: se no seu desenvolvimento de carreira os indivíduos construírem relacionamentos, nomeadamente amizades no trabalho, estas poderão oferecer-lhe apoio e recursos para melhorar o seu desempenho. Estas autoras concluem que o desenvolvimento de carreira está significativamente relacionado à melhoria do desempenho no trabalho, tanto a nível organizacional como individual: se as organizações contribuírem com as condições necessárias para um bom desenvolvimento de carreira, nomeadamente se proporcionarem formas dos colaboradores criarem ligações interpessoais uns com os outros, os seus resultados tornar-se-ão cada vez melhores e os indivíduos ficarão cada vez mais satisfeitos com o seu trabalho e, conseqüentemente, com o seu desenvolvimento de carreira.

O contributo de Potgieter e colegas (2019) é também essencial para esta temática: a velocidade a que o mundo do trabalho está a mudar irá alterar significativamente a forma como os indivíduos vivem, trabalham e se relacionam, o que irá afetar inevitavelmente as competências que as organizações procuram nos funcionários, assim como o bem-estar profissional destes. Os autores referem-se a bem-estar profissional como sendo o contentamento a longo prazo de um indivíduo com os seus resultados profissionais, mudanças profissionais, realizações profissionais e empregabilidade sustentável no meio das complexidades do ambiente de trabalho contemporâneo – o chamado desenvolvimento de carreira.

Jiang (2017) menciona que uma função de apoio das amizades no trabalho é ajudar os funcionários a crescer nas suas carreiras através da formação de conexões de rede, ajustes no local de trabalho e plataformas de informação, que ajudam no desempenho dos mesmos. O apoio social no trabalho percebido pelos colaboradores tem sido recomendado para melhorar a adequação ao ambiente de trabalho, bem como aumentar os resultados positivos no processo de desenvolvimento de carreira, nomeadamente no bem-estar profissional.

O bem-estar no local de trabalho (profissional) é um conceito multidimensional, pois inclui as componentes psicológica, financeira, social, física, comunitária e profissional. Sabendo que os indivíduos passam a maioria da sua vida a gerir as suas carreiras, é natural que a satisfação que estes têm com as suas carreiras (conhecida como bem-estar profissional) tenha sido considerado um preditor do bem-estar geral ou da satisfação na vida geral (Potgieter et al., 2019). Os autores mencionam que as amizades no trabalho têm uma influência direta no bem-estar profissional dos indivíduos, pois criam um clima de confiança e respeito e prestam apoio social que é essencial no



bem-estar profissional. Aliás, as amizades no trabalho não só contribuem para o bem-estar profissional, como para o aumento da produtividade dos funcionários e da eficácia organizacional. É fundamental que as organizações se concentrem em ajudar os seus colaboradores, proporcionando-lhes oportunidades de formar amizades no trabalho.

Ayazlar e Güzel (2014) dão um contributo importante quanto ao impacto negativo da solidão no local de trabalho e a importância da manutenção de relações interpessoais. Segundo estes autores, a solidão no local de trabalho pode levar a uma diminuição do compromisso organizacional, que é essencialmente causada por três fatores. Em primeiro lugar, os autores destacam a diminuição da satisfação no trabalho, já que os funcionários ao se sentirem solitários no local de trabalho estão menos propensos a estarem satisfeitos. Em segundo lugar, a solidão no trabalho pode levar ao aumento do stress, o que pode prejudicar a produtividade e desempenho individuais. Em terceiro lugar, a diminuição da identificação com a organização, dado que os funcionários ao se sentirem solitários não apresentam disposição para se manter na organização. Assim, os autores argumentam que os gestores devem tomar medidas para reduzir a solidão no local de trabalho, pois isso leva a um aumento do compromisso organizacional por parte dos colaboradores. Estes sugerem que os gestores devem promover um ambiente de trabalho positivo e de apoio, fornecer oportunidades para o desenvolvimento de relacionamentos e, ainda, apoiar a diversidade e a inclusão. Deste modo, através da criação de relacionamentos interpessoais, que podem passar por amizades no trabalho, o ambiente vivido na organização torna-se mais positivo e agradável, o que conseqüentemente deixa os funcionários mais satisfeitos, tanto consigo mesmos como com o seu desenvolvimento de carreira, e isso irá aumentar o nível de comprometimento organizacional dos mesmos.

Morrison (2009) conclui que as amizades no trabalho podem ser uma face de dois gumes: embora possam oferecer uma série de benefícios, também podem levar a uma série de riscos para os quais a organização e os colaboradores devem estar atentos, a fim de minimizar os riscos e maximizar os seus benefícios.

Kramer e Tyler (1996) exploram os aspetos negativos das amizades no trabalho e a sua influência no desenvolvimento de carreira dos mesmos. Estes mencionam que as amizades no trabalho podem levar a situação de favoritismo, discriminação e conflito de interesses, o que afeta negativamente a progressão na carreira dos indivíduos dessa organização. Os autores argumentam, assim, que as amizades no trabalho podem levar a situações em que os amigos se favorecem uns aos outros e/ou situações em que os amigos são discriminados em relação aos outros colegas (por exemplo, ser

promovido porque é amigo do chefe) e/ou situações em que os amigos têm objetivos e interesses divergentes, mesmo quando isso é prejudicial para a organização e para os restantes colegas. Indivíduos que apresentem muitas amizades no local de trabalho estão mais suscetíveis à exaustão, pois criam sentimentos de responsabilidade e obrigação, que vão influenciar negativamente a sua performance e, conseqüentemente, afetar o seu desenvolvimento de carreira (Methot et al., 2016).

Como é possível notar, as conseqüências negativas da amizade para o desenvolvimento de carreira é um fenómeno menos explorado na literatura da área, por comparação com os aspetos positivos. Esta é, de resto, uma das razões para aprofundar as conseqüências negativas da amizade no trabalho nesta dissertação.

## **PARTE DOIS: ESTUDO EMPÍRICO**

### **4. METODOLOGIA**

Depois de terem sido explanados os principais conceitos base, através da revisão da literatura, e de serem claramente definidos os objetivos de estudo e o problema de pesquisa, segue a fase de explicar como esses objetivos serão alcançados: a descrição e escolha da metodologia a usar (Bryman & Bell, 2007). Esta é uma decisão de extrema importância para uma pesquisa acadêmica e científica deste tipo, uma vez que será ela a definir e a facilitar como os dados serão recolhidos e interpretados e terá impacto sobre os resultados obtidos (Hart, 1998; Mauch & Park, 2003).

Assim, neste capítulo serão apresentados os principais aspetos da metodologia escolhida para esta investigação – a metodologia qualitativa, referindo as suas principais características e de que forma se enquadra neste estudo. De seguida, tratar-se-á da entrevista como técnica de recolha dos dados empíricos, assim como os procedimentos usados para a categorização e análise dos dados provenientes das entrevistas. O presente capítulo também incluirá uma breve caracterização da população alvo das entrevistas.

#### **4.1. A METODOLOGIA QUALITATIVA E A TÉCNICA DE ENTREVISTA**

Neste contexto, torna-se fundamental, em primeiro lugar, esclarecer o paradigma de investigação em que este estudo se insere. De acordo com Kuhn (1970), paradigma é um conjunto de conhecimentos de uma determinada área científica que ajudam os investigadores a perceber aquilo que deve ser estudado, bem como a forma deles conduzirem a sua investigação e interpretarem os resultados. O paradigma que se enquadra nesta investigação é o paradigma construtivista, alicerçado numa metodologia de pesquisa do tipo qualitativa, com abordagens definidas por Bryman e Bell (2007), que procurará identificar qual o impacto negativo das amizades no trabalho na carreira dos gestores.

A pesquisa qualitativa e a pesquisa quantitativa apresentam diferenças, uma vez que encontram apoio em abordagens que se baseiam em pressuposto filosóficos distintos: enquanto a quantitativa lida com números e usa modelos estatísticos, a qualitativa evita os números e lida com a interpretação das realidades sociais (Bauer & Gaskell, 2000; Fraser & Gondim, 2004), sendo este o principal motivo para a escolha da pesquisa qualitativa nesta investigação em detrimento da pesquisa quantitativa. Se por um lado na pesquisa quantitativa a questão central é a objetividade, existindo necessidade da realidade social ser mensurada a partir de métodos que assegurem a neutralidade e permitam fazer

generalizações com precisão; por outro lado, na pesquisa qualitativa a questão central não é mensurar, mas sim captar significados, ou seja, compreender a realidade humana vivida socialmente a partir de métodos que permitam perceber a sua complexidade (Fraser & Gondim, 2004). A dicotomia entre qualitativo e quantitativo é alvo de inúmeras controvérsias: os dois tipos de pesquisas apresentam as suas vantagens e desvantagens (Fraser & Gondim, 2004), pelo que cada investigador deve analisar qual melhor se adequa às necessidades e objetos do seu estudo. No caso em concreto desta investigação, dado que a finalidade é perceber a influência negativa exercida pelas relações de amizade no trabalho na carreira dos gestores, a metodologia qualitativa fornece as características ideais para a obtenção de dados subjetivos, já que o impacto negativo toma diferentes repercussões de pessoa para pessoa. É este o instrumento que melhor ajudará a perceber a realidade do objeto a ser pesquisado, afirmação esta que será justificada ao longo deste capítulo.

Neste sentido, tendo sido feita uma breve diferenciação entre os dois tipos de pesquisa existentes e tendo clarificado qual o tipo de metodologia escolhida, cumpre esclarecer os alicerces da pesquisa qualitativa de forma mais detalhada. De acordo com Flick e colegas (2004), a pesquisa qualitativa passa por descrever a vida no mundo “de dentro para fora”, ou seja, os relatos e perspetivas das pessoas que nela participam são tomados como ponto de partida. De acordo com os mesmos autores, a pesquisa qualitativa, olhando para os fenómenos a partir do “interior”, consegue contribuir para uma melhor compreensão das realidades sociais e chamar a atenção para os processos, padrões e características estruturais. Flick e colegas (2004) acrescentam ainda que a pesquisa qualitativa, com as suas descrições precisas e densas, consegue tornar o desconhecido no conhecido e vice-versa, abrindo assim a novas possibilidades de conhecimento.

Denzin e Lincoln (2011, p. 6) descrevem a pesquisa qualitativa como sendo *um conjunto de práticas materiais interpretativas que tornam o mundo visível (...) que através de uma série de representações, incluindo notas de campo, entrevistas, conversas, fotografias, gravações (...) tentam dar sentido ou interpretar os fenómenos em termos dos significados que as pessoas trazem para eles*. Tal descrição vai de encontro ao explicado por Fraser e Gondim (2004, p. 141) que referem que *a abordagem qualitativa parte da premissa que a ação humana tem sempre um significado (subjetivo) que não pode ser apreendido somente do ponto de vista quantitativo e objetivo*. Estes autores defendem que o significado de subjetivo está relacionado com aquilo que se passa na mente das pessoas bem como ao conjunto de regras, normas e crenças pelas quais as pessoas se guiam.

Pese embora as definições apresentadas resumirem vários pontos fulcrais relativamente à pesquisa qualitativa, certo é que esta é difícil de definir claramente (Denzin & Lincoln, 2011). Sendo a pesquisa qualitativa um termo abrangente para uma ampla variedade de abordagens e métodos encontrados em diferentes disciplinas de pesquisa para o estudo da vida social, torna-se difícil alcançar uma definição clara da mesma devido à ampla gama de crenças e abordagens que ela abrange (Saldana, 2011; Ritchie et al., 2003). Contudo, é essa ampla abordagem naturalista e interpretativa da realidade que lhe confere um caráter distinto das demais (Ritchie et al., 2003).

Deste modo, entre todas as definições analisadas, a literatura vem tentando ao longo dos anos capturar a essência e características comuns da pesquisa qualitativa, pelo que é possível identificar os seguintes elementos-chave no que à sua definição diz respeito: (a) objetivos direcionados para fornecer uma compreensão profunda da realidade apresentada pelos participantes da pesquisa através do sentido que estes atribuem às circunstâncias sociais, às suas experiências e histórias; (b) uso de métodos adaptados e não padronizados de geração de dados que são sensíveis ao contexto social e podem ser adaptados à realidade de cada participante; (c) análise que retém a complexidade e respeito pela singularidade dos participantes; (d) permite a descrição detalhada dos fenómenos que estão a ser pesquisados e que são fundamentados pelos relatos dos participantes; (e) abordagem reflexiva, onde se reconhece o papel do investigador no processo de investigação (Ritchie et al., 2003).

Os contributos de Flick (2014) vêm também sustentar esta opção metodológica ao referir que a pesquisa qualitativa é particularmente relevante pela sua abordagem mais aberta e mais envolvida na investigação do que outras abordagens que se guiam por métodos mais objetivos e padronizados. De acordo com este autor, a pesquisa qualitativa, baseando-se nas experiências humanas, está aberta para o desconhecido no tema que está a ser estudado.

Assim sendo, e como a escolha do tipo de investigação recaiu sobre a metodologia qualitativa, a técnica da entrevista foi o instrumento de recolha de dados eleito para este estudo. A técnica da entrevista pode ser usada tanto na pesquisa quantitativa como na pesquisa qualitativa, mas a forma como a técnica é manuseada difere, nomeadamente na estruturação do guião, no papel do entrevistador e entrevistado e na análise de resultados (Fraser & Gondim, 2004).

Em geral, as entrevistas são consideradas uma modalidade de interação entre duas ou mais pessoas, constituindo-se por conversas organizadas por uma série de perguntas e respostas que visam atingir um propósito previamente definido (Fraser & Gondim, 2004; Eriksson & Kovalainen, 2011). Contudo,

as entrevistas em profundidade, utilizadas na pesquisa qualitativa, assemelham-se a conversas da vida quotidiana, nas quais a distinção entre o entrevistador e o entrevistado não é tão evidente (Eriksson & Kovalainen, 2011). No entanto, sendo uma entrevista profissional, tem um propósito e envolve técnicas específicas, pelo que não pode ser confundida com uma conversa do dia-a-dia nem com um questionário fechado (Kvale & Brinkmann, 2009). Assim, verifica-se que a principal diferença entre a entrevista comum e a entrevista em profundidade utilizada na pesquisa qualitativa é o facto de existir uma maior profundidade por parte do entrevistador, no sentido de pedir aos entrevistados que elaborem ou expliquem mais uma determinada resposta, de forma a obter mais clareza e detalhes sobre o tópico em questão (Morris, 2015).

No caso da pesquisa qualitativa, as entrevistas em profundidade são consideradas um dos principais métodos de recolha de dados (Ritchie et al., 2003). Estas destacam-se no rol das técnicas de pesquisa das ciências sociais, principalmente porque lidam com a palavra: o veículo privilegiado da comunicação humana (Fraser & Gondim, 2004). De acordo com os mesmos autores, a sua principal finalidade é a de compreender um contexto particular, ou seja, compreender e explorar os diferentes pontos de vista relativamente a um contexto, de forma a ampliar a representação do objeto de estudo.

Fraser e Gondim (2004) destacam que as entrevistas na pesquisa qualitativa são apropriadas para investigações cujo objetivo é perceber como as pessoas olham para o mundo, já que ao privilegiar a fala dos participantes permite atingir um nível de compreensão da realidade humana através dos discursos – o que é totalmente aplicável ao presente estudo. O contributo destes autores vai ainda mais além: a forma como as pessoas se expressam numa entrevista para fins de pesquisa favorece o acesso direto a opiniões, crenças, valores e significados que as pessoas atribuem a si, aos outros e ao mundo circundante. Isto é, a entrevista na pesquisa qualitativa pretende dar voz ao entrevistado para que ele fale o que lhe vem à mente no momento da interação. De acordo com Morris (2015), as histórias dos entrevistados são *uma forma de saber*.

As entrevistas em profundidade podem assumir uma forma semiestruturada ou não estruturada (Fraser & Gondim, 2004; Eriksson & Kovalainen, 2011; Morris, 2015). No caso do presente estudo, aplicou-se uma técnica de recolha de dados qualitativa direta através de entrevistas semiestruturadas, junto da população escolhida: profissionais que desempenhavam cargos de gestão em médias e grandes empresas. A relação intersubjetiva do entrevistador e do entrevistado é uma característica central deste método de recolha de dados, pois permite a troca de perspetivas de uma realidade resultante da

dinâmica social onde os participantes procuram dar sentido ao mundo que os cerca (Fraser & Gondim, 2004).

De acordo com Eriksson e Kovalainen (2011), estas entrevistas são úteis para recolher dados acerca de factos, ou seja, acerca de acontecimentos que aconteceram efetivamente na vida do entrevistado. Apesar das questões apresentarem já um formato predefinido, estas permitem que os indivíduos exponham livremente e abertamente as suas respostas, podendo extrapolá-las para outros campos que desejem e achem pertinentes (Eriksson & Kovalainen, 2011). Por outras palavras, as entrevistas semiestruturadas pretendem dar liberdade ao entrevistado para divagar até um certo ponto sobre o tema de pesquisa, fazendo com que a entrevista tome um rumo conversacional sem que o entrevistador perca o foco e de forma que possa intervir sempre que apropriado e sempre que pretendam clareza quanto ao exposto pelo entrevistado (Morris, 2015; Fraser & Gondim, 2004). Há, por isso, espaço para uma discussão mais detalhada, na qual o entrevistador não se guia exclusivamente pelas questões previamente preparadas, o que privilegia o aprofundamento de aspetos que possam ser relevantes para o tema de estudo e a conhecer verdadeiramente as motivações, significados e valores que sustentam a opinião dos participantes sobre o mesmo, que não se conseguiriam obter com o mero seguimento de uma estrutura rígida de questões (Morris, 2015; Fraser & Gondim, 2004).

Segundo Bryman e Bell (2007; Bryman & Bell, 2007), uma das partes fundamentais antes da execução das entrevistas é a preparação de um guião ou, melhor, a preparação de um conjunto de questões sobre o tema de estudo. O guião será organizado em grandes capítulos, sendo constituído por questões lógicas relacionadas com os mesmos, em função dos objetivos e das questões que decorrem da revisão da literatura elaborada (Guerra, 2006). Guerra (2006) menciona ainda que o conjunto de questões preparadas funciona apenas como “lembança” para o entrevistador, sendo que apenas são introduzidas caso o entrevistado não as tenha incluído em nenhuma das suas respostas.

No presente estudo, tendo-se optado por recorrer às entrevistas do tipo semiestruturadas, o guião elaborado, que se anexa à presente dissertação, é composto por questões maioritariamente abertas, simples, diretas e neutras, com o intuito de retirar o melhor possível das experiências dos entrevistados sem juízos de valor prévios (Eriksson & Kovalainen, 2008). Este está dividido em duas partes principais: a primeira é dedicada aos aspetos demográficos dos participantes e a segunda versa sobre as questões ligadas ao tema aqui estudado. A segunda parte é respetivamente dividida em três grupos: o primeiro que trata de questões ligadas à noção da amizade no trabalho, o segundo que trata de

questões relacionadas com a progressão na carreira e o terceiro que trata de questões de fecho da entrevista no qual se tenta estabelecer com o participante uma relação entre a amizade no trabalho e o seu impacto na progressão de carreira. Pese embora exista um guião estruturado e pensado para o efeito, não é obrigatório que o entrevistador coloque as questões de forma ordenada, desde que não percam a lógica e sejam tiradas do contexto, ou seja, as questões devem fluir naturalmente (Bryman & Bell, 2007).

Chegando aqui, cumpre referir que a relação entre entrevistador e entrevistado tem um papel fundamental nas entrevistas em profundidade: um diálogo amplo e aberto favorece não só o acesso às opiniões e às perceções dos entrevistados, como também dá suporte para compreender as crenças e valores que sustentam as suas visões (Fraser & Gondim, 2004). Assim, o entrevistador, no ato da entrevista, deve ter sempre em conta os seguintes aspetos: (1) intervir o menos possível, para que a riqueza do material recolhido seja maior; (2) deixar claro desde início o objetivo da entrevista e os seus temas, de forma a possibilitar uma melhor compreensão do entrevistado sobre o estudo; (3) manter o foco nos aspetos, no sentido de conseguir ter noção se ao longo da entrevista vão sendo respondidas as questões centrais; (4) modo de inquirir natural, sem forçar perguntas, de forma a que o entrevistado possa falar livremente; (5) utilização de uma linguagem simples para os entrevistados; (6) não colocar questões enviesadas, para que as perceções dos entrevistados não sejam condicionadas (Guerra, 2006; Bryman & Bell, 2007).

De acordo com Bauer e Gaskell (2000), é natural que o participante comece por estar bastante constrangido e talvez um pouco hesitante e na defensiva, pelo que é fundamental que o entrevistador contrarie estas tendências e encoraje o entrevistado a falar longamente sobre aspetos da sua vida. O entrevistador deve, assim, ser capaz de estabelecer uma relação de confiança com o entrevistado, deixando-o à vontade para se expressar livremente (Bauer & Gaskell, 2000). Estes autores acrescentam ainda que é fundamental que, à medida que a entrevista avança, se tenha em mente as questões de pesquisa, verificando o guião ocasionalmente, mas o foco deve estar sempre em ouvir e entender o que foi dito – é importante dar tempo ao participante para pensar no que responder.

Adicionalmente, o investigador deve sempre ter em conta que a realização das entrevistas deve ser, preferencialmente, presencial e num local neutro ou do domínio do entrevistado, gravada e com uma duração que não se torne cansativa, tanto para o participante como para o investigador (Guerra, 2006). Neste estudo as entrevistas foram sempre realizadas de forma presencial, num local escolhido pelo entrevistado, que variou entre a sua residência ou o seu local de trabalho, sendo que apenas uma



das vezes foi reservada uma sala num polo empresarial já por sugestão do entrevistado e para seu maior conforto. Em todas as situações o ambiente manteve-se estável, sem ruídos ou distrações, permitindo que a entrevista pudesse fluir naturalmente, sem qualquer pressão externa. Existiram apenas algumas situações pontuais, nomeadamente chamadas telefônicas, que interromperam o normal curso de algumas entrevistas, mas que de um modo geral não interferiram negativamente nas mesmas, tratando-se apenas de situações momentâneas.

No que à gravação da entrevista diz respeito, por via áudio, a investigadora teve sempre as considerações éticas necessárias, tendo sempre o cuidado de informar os participantes, mesmo antes da marcação da entrevista, que a mesma seria gravada e apenas seria usada para efeitos do presente estudo. No dia da entrevista, a investigadora manteve a preocupação de manter os participantes informados, ressaltando que a entrevista seria gravada, com a principal finalidade de permitir uma análise posterior mais precisa e para que naquele momento a investigadora estivesse apenas focada na entrevista, ao invés de tirar notas (Bauer & Gaskell, 2000). Nesse mesmo ato, os entrevistados assinaram um modelo de consentimento elaborado pela investigadora, onde autorizaram a gravação das respetivas entrevistas bem como o uso dos dados fornecidos unicamente para fins desta investigação. A confidencialidade e o anonimato foram sempre uma prioridade da investigadora.

As entrevistas realizadas foram transcritas pela investigadora, sendo o texto escrito e a gravação sonora, em conjunto, os materiais usados na análise empírica (Kvale & Brinkmann, 2009). Relativamente à duração das entrevistas, estas variaram entre 30 minutos a 1h20, sendo que a investigadora permitiu a todos os participantes que falassem abertamente sobre aquilo que pretendessem (relacionado com o tema), sem apressar qualquer resposta e dando o tempo necessário para cada um pensar. A duração das entrevistas adequou-se à intervenção de cada participante na entrevista, não tendo sido feito nenhum reparo por parte dos mesmos quanto a este aspeto.

Finalmente, a investigadora teve em consideração o tamanho da população, ou seja, o número de entrevistas realizadas. Na pesquisa qualitativa, o critério mais importante a ser considerado não é o número de entrevistas, já que a finalidade não é a de quantificar opiniões, mas, sim, compreender e explorar diferentes pontos de vista num determinado contexto (Fraser & Gondim, 2004). Isto porque, a partir de um determinado número de entrevistas, constata-se que começa a existir repetição de respostas e percebe-se uma tendência e representação, pelo que novas entrevistas não trazem ganho adicional para a compreensão do fenómeno (Fraser & Gondim, 2004; Bauer & Gaskell, 2000).

De acordo com Bauer e Gaskell (2000), um maior número de entrevistas não significa necessariamente uma melhor qualidade do estudo ou da realidade estudada. Primeiro, porque há um número limitado de interpretações da realidade: mesmo que as experiências possam parecer únicas para um indivíduo, certo é que tais experiências são resultado de processos sociais vivenciados por diversas pessoas, pelo que haverá sempre relatos comuns; em segundo lugar, porque é necessário ter em atenção o tamanho da população a ser analisada, já um elevado número de entrevistas acarretará à partida um elevado número de transcrições e não permitirá que o entrevistador seja capaz de recordar cada ambiente e cada participante - há sempre uma perda de informação (Bauer & Gaskell, 2000). Com base no contributo destes autores, por estas duas razões, há um limite máximo de 15 a 25 entrevistas em profundidade a realizar por estudo, o que vai depender do grau de profundidade que o investigador queira atingir com a sua pesquisa e, conseqüentemente, dos objetivos a alcançar.

Assim sendo, o método escolhido para a recolha de dados, permitiu identificar aquilo que as pessoas sentiam negativamente em relação às amizades no local de trabalho e, de que forma, isso influenciou o desenvolvimento das suas carreiras. Isto porque, foi importante, para este caso em concreto, que fosse usado um método que permitisse que os participantes expressassem livremente as suas experiências, ideias e emoções (Bryman & Bell, 2007).

No próximo subcapítulo prece­der-se-á a uma caracterização mais detalhada dos participantes deste estudo.

## **4.2. CARACTERIZAÇÃO DO ESTUDO EMPÍRICO**

A escolha dos participantes do presente estudo baseou-se num padrão previamente definido pela investigadora. Conforme mencionado superficialmente no subcapítulo anterior, a população alvo desta pesquisa deveria exercer no momento da entrevista ou ter exercido há menos de 1 ano um cargo de gestão ou similar, estar a trabalhar ou já ter trabalhado numa grande ou média empresa.

Assim, a técnica de amostragem que se aplica a este caso em concreto é a amostragem por acessibilidade, sendo esta uma forma de amostra não probabilística, onde a investigadora assume que os indivíduos selecionados podem, de certo modo, representar o universo na sua totalidade (Gil, 2008). Pese embora o autor mencione que este é o tipo de amostragem menos rigoroso, este aplica-se perfeitamente às pesquisas qualitativas deste tipo, que não carecem de elevado nível de precisão. A seleção de participantes recaiu, numa primeira fase, pelos contactos tidos pela investigadora. Com o desenrolar das primeiras entrevistas, foram surgindo outros contactos por recomendação dos já

participantes do estudo, permitindo que a investigadora pudesse chegar a pessoas que correspondessem ao padrão previamente definido.

Para este estudo foram entrevistadas 18 pessoas, sendo 7 do sexo masculino e 11 do sexo feminino. A idade média dos entrevistados é de 40.5 anos de idade, sendo que na altura da realização da entrevista o entrevistado mais novo tinha 27 anos e o mais velho tinha 53 anos. Dos participantes deste estudo, apenas 2 se encontram na faixa etária dos 20-30 anos, 4 na faixa etária dos 30-40 anos, 11 na faixa etária dos 40-50 anos e apenas 1 na faixa etária dos 50-60 anos. Quanto ao estado civil dos entrevistados, 6 são casados, 6 são solteiros, 4 são divorciados, 1 é viúvo e 1 vive em união de facto. Dos participantes deste estudo, 7 não têm filhos e a média de filhos por participante é de 1,28 filhos.

A investigadora teve ainda a preocupação de selecionar participantes que desempenhassem funções de gestão em diferentes variantes, tendo por isso sido questionado logo à partida a cada um deles a sua categoria profissional atual bem como as principais funções desempenhadas. No que concerne às tarefas principais desempenhadas pelos participantes foram destacadas as seguintes: Diretor Geral/ Responsável de Vendas (E1); gerir equipa/ procura de novos clientes/tratamento de documentação (E2); gestão de equipa/ gestão de novos clientes/ angariação de novos clientes/ gestão do processo de negociação (E3); Gestor comercial desde a venda, pós venda e marketing (E4); gestão comercial/ gestão de vendas (E5); formação da equipa comercial/ gestão de pessoas (E6); gerir vendas, equipa e clientes (E7); gerir vendas e clientes (E8); coordenação de atividade/ gestão de pessoas (E9); liderança, formação, gestão (E10); direção financeira, administrativa, de pessoal e contabilidade (E11); gestão de recursos humanos e gestão de stocks (E12); gestão de pessoas e lojas, análise de estatísticas (E13); gestão/contabilidade (E14); formação, consultoria e gestão de pessoas (E15); gerir vendas, equipa e clientes (E16); direção de todas as operações/ interlocução com consultores e outros stakeholders (E17); recrutamento e seleção (E18). Adicionalmente, foram também solicitadas informações quanto ao tempo de experiência nessa função, bem como em relação à antiguidade na empresa em que trabalhavam na atualidade.

Para mais fácil interpretação, no quadro seguinte é possível observar uma caracterização de todos os participantes do estudo:

**Quadro 1.** Caracterização dos participantes do estudo

	<b>Idade</b>	<b>Sexo</b>	<b>Estado Civil</b>	<b>Categoria Profissional</b>	<b>Início na empresa</b>	<b>Início na função atual</b>	<b>N.º Filhos</b>
<b>E1</b>	43	M	Casado	Gerente	2005	2005	2
<b>E2</b>	40	F	Divorciado	Sócia-gerente	2011	2011	0
<b>E3</b>	36	F	Solteiro	Team Leader	2014	2020	0
<b>E4</b>	47	M	Viúvo	Diretor comercial	2016	2016	2
<b>E5</b>	35	M	Casado	Diretor comercial	2019	2019	2
<b>E6</b>	32	F	Casado	Team Leader	2021	2021	1
<b>E7</b>	48	F	Divorciado	Team Leader	2009	2013	1
<b>E8</b>	45	F	Casado	Gestor de Vendas	2012	2020	3
<b>E9</b>	47	F	União Facto	Diretora Geral	2000	2000	0
<b>E10</b>	40	M	Divorciado	Team Leader	2015	2021	2
<b>E11</b>	53	F	Solteiro	Diretora Financeira	1994	1994	2
<b>E12</b>	36	M	Solteiro	Gerente	2016	2016	0
<b>E13</b>	27	F	Solteiro	District Manager	2019	2021	0
<b>E14</b>	41	M	Solteiro	Gerente	2003	2013	0
<b>E15</b>	43	F	Divorciado	Team Leader	2018	2018	2
<b>E16</b>	46	F	Casado	Team Leader	2008	2008	4
<b>E17</b>	42	M	Casado	Diretor de Planeamento e Operações	2020	2022	2
<b>E18</b>	28	F	Solteiro	Diretor de Recursos Humanos	2022	2022	0

Fonte: Elaborado pela investigadora.

### **4.3. CODIFICAÇÃO DOS DADOS**

A fase seguinte à recolha de dados é a de análise e interpretação dos mesmos. De acordo com Gil (2008) análise e interpretação, apesar de serem conceitos distintos, encontram-se inteiramente relacionados: a análise dos dados procura organizar e sintetizar os dados de forma que seja possível obter respostas ao problema proposto; e a interpretação procura dar significado às respostas obtidas com a análise, através de outros conhecimentos já previamente obtidos (revisão de literatura).

No que à análise de dados na pesquisa qualitativa diz respeito, Saldana (2011) diz-nos que a literatura tende a dar pouca atenção a este tema, assumindo-a como um dado adquirido. No entanto, segundo o autor, a análise de dados qualitativos, apesar de se mostrar complexa e, por vezes, abstrata, é uma fase imprescindível para o investigador revelar aos outros o que descobriu sobre a condição humana ao longo do seu estudo. Coffey e Atkinson (1996) destacam ainda que a análise de dados qualitativos é um processo fundamental para compreender e interpretar os fenómenos estudados.

Assim, a análise de dados no presente estudo passa por examinar as respostas fornecidas pelos participantes do mesmo. Para que estas possam ser adequadamente analisadas é fundamental organizá-las, sendo este procedimento efetuado através do seu agrupamento num certo número de categorias (Gil, 2008). Desta forma, fala-se, pois, do conceito de codificação: processo que envolve a identificação e categorização de temas, padrões e conceitos emergentes nos dados recolhidos (Coffey & Atkinson, 1996). A codificação é um método de padronizar, classificar e, posteriormente, reorganizar todos os dados em categorias, para uma análise mais aprofundada, que permitirá encontrar novos significados (Saldana, 2011). Coffey e Atkinson (1996) ressaltam que este é um processo crucial na organização e interpretação dos dados, isto porque a codificação envolve atribuir categorias aos dados brutos, permitindo a identificação de padrões, temas e conceitos emergentes. A codificação une todos os fragmentos de dados a um determinado conceito ou ideia, sendo que esses conceitos estão relacionados uns com os outros. A maior parte dos dados são reunidos em unidades de análise, através da criação de uma categoria temática principal e de subcategorias subsequentes (Coffey & Atkinson, 1996).

Coffey e Atkinson (1996) apresentam diferentes técnicas de codificação que os investigadores podem utilizar para analisar os seus dados. A primeira delas é a codificação aberta, que envolve a identificação inicial de categorias, temas e conceitos relevantes presentes nos dados brutos. Esta fase permite que os investigadores estejam abertos a novas descobertas e possam capturar uma ampla gama de informações. De seguida, os autores discutem a codificação axial, que busca estabelecer conexões

entre as categorias identificadas na codificação aberta. Esta abordagem permite que os pesquisadores compreendam as relações entre os diferentes temas e conceitos emergentes. Além disso, Coffey e Atkinson (1996) exploram a codificação seletiva, que se concentra em aprofundar a compreensão de temas e conceitos-chave selecionados. Nessa fase, os pesquisadores identificam os elementos mais relevantes e significativos dos dados e conectam-nos a teorias ou conceitos mais amplos. Os autores enfatizam a importância de documentar cuidadosamente todo o processo de codificação, o que inclui registrar as decisões tomadas, as mudanças nas categorias e conceitos, bem como as descobertas obtidas ao longo da análise. Coffey e Atkinson (1996) também discutem os desafios enfrentados durante a análise de dados qualitativos e a codificação, como o risco de subjetividade e viés do pesquisador.

Após a etapa codificação, importa saber o que fazer com os dados categorizados. Coffey e Atkinson (1996) enfatizam a importância de ir além da simples descrição das categorias e temas identificados, ou seja, ir além da categorização dos dados: os investigadores devem buscar compreender o significado subjacente aos dados, identificando padrões mais amplos – dá-se assim a chegada da fase de interpretar os dados. Os investigadores são encorajados, nesta fase, a explorar o significado mais profundo dos dados, identificando padrões, temas e conceitos emergentes a partir das categorias codificadas. Uma abordagem sugerida pelos autores é a análise temática, em que os investigadores devem examinar as categorias identificadas e procurar reconhecer temas transversais que surgem dos dados. Aqui, o investigador desempenha um papel fundamental, a saber: (1) deve refletir sobre a sua posição e papel na pesquisa, buscando minimizar possíveis distorções; (2) ter um papel ativo na interpretação dos dados, envolvendo-se de maneira crítica com o material recolhido, desde a leitura e cuidado dos dados até à identificação de padrões; (3) ser responsável por contextualizar os dados dentro de um quadro teórico mais amplo, buscando relacionar os dados obtidos com conceitos teóricos existentes; (4) deve justificar as suas escolhas interpretativas, fornecendo evidências dos dados e considerando diferentes perspectivas; (5), finalmente, deve ser sensível e criativo na interpretação dos dados, no sentido de adotar uma abordagem flexível e considerar múltiplas interpretações possíveis, evitando conclusões precipitadas ou simplistas (Coffey & Atkinson, 1996).

No caso do presente estudo, procurou-se identificar os principais conceitos e categorias temáticas provenientes dos dados empíricos recolhidos e derivados da literatura. Os quadros seguintes apresentam os dois conceitos delineados: o conceito de amizade no trabalho e progressão na carreira – os quais posteriormente se decompõem em várias categorias temáticas e respetivas dimensões de

análise (subcategorias).

**Quadro 2.** Conceito de Amizade no Trabalho, respetivas categorias temáticas e dimensões de análise

<b>Conceito de Amizade no Trabalho</b>	
<b>Categorias Temáticas</b>	<b>Dimensões de análise</b>
Significados atribuídos à amizade	Relacionamento recíproco entre duas ou mais pessoas
	Relação de confiança e lealdade
	Relacionamento contruído ao longo dos anos
	Relação de honestidade, no sentido de ser capaz de apontar o bom e o mau construtivamente
	Relação baseada na partilha de valores semelhantes
	Relação de cumplicidade
Características mais valorizadas numa amizade	Confiança
	Reciprocidade
	Companheirismo
	Lealdade
	Respeito
	Honestidade
	Inexistência de preconceitos
	Saber ouvir
Diferenciação das relações interpessoais	Facilidade em fazer amigos versus dificuldade em fazer amigos
	Existência de diferenças entre amizades no trabalho versus amizades da esfera privada
	Existência relações de amizade no trabalho
	Natureza dinâmica das relações de amizade (altera-se consoante o contexto em que se está inserido)
Criação de amizade no trabalho	O ambiente vivido no trabalho influencia a criação de amizades no trabalho
	A personalidade dos indivíduos influencia a criação de amizades no trabalho
	Importância da criação de amizades no trabalho
Desvantagens da amizade no trabalho	Dificuldade na gestão de emoções
	Maior benevolência

	Dificuldade em dar feedback negativo
	Dificuldade na distinção entre relação pessoal e relação profissional
	Dificuldade em estabelecer limites
	Cobrança
	Conflitos entre colaboradores
	Benefício de alguns em detrimento de outros
Impacto da amizade no trabalho na vida laboral e na vida pessoal	Influência positiva/ negativa das amigades no trabalho na vida profissional
	Influência positiva/ negativa das amigades no trabalho na vida pessoal

Fonte: Elaborado pela investigadora.

**Quadro 3.** Conceito de Carreira, respetivas categorias temáticas e dimensões de análise

<b>Progressão na carreira</b>	
<b>Categorias Temáticas</b>	<b>Dimensões de análise</b>
Importância atribuída à progressão na carreira	Fatores que gosta no trabalho
	Fatores que não gosta no trabalho
	Evolução do percurso profissional
	Oportunidades de desenvolvimento
Impacto das amigades no trabalho na progressão da carreira	Influência da função laboral na criação de amigades no trabalho (considerada como um impedimento)
	Influência das relações de amizade no desenvolvimento da carreira profissional

Fonte: Elaborado pela investigadora.



## 5. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Depois de esclarecida a metodologia usada no presente estudo, segue-se o capítulo da apresentação dos resultados obtidos com a análise temática das entrevistas efetuadas pela investigadora. A presente análise dos resultados baseia-se na categorização previamente feita, que se subdivide entre o conceito de amizade no trabalho e a progressão na carreira. No que ao conceito de amizade no trabalho diz respeito serão abordados os significados que os indivíduos atribuem às amizades, as características que estes mais valorizam nas mesmas, as diferenças que eles atribuem às diferentes relações interpessoais criadas, a criação de amizades no trabalho, bem como as desvantagens associadas à mesma e o impacto que estas têm tanto na vida pessoal como na vida profissional de cada um dos participantes do estudo. No que diz respeito à progressão na carreira a investigadora pretende analisar a importância que os indivíduos atribuem a esta bem como identificar o peso que as amizades no trabalho têm na progressão da carreira de cada um dos participantes.

### 5.2. CONCEITO DE AMIZADE NO TRABALHO

A amizade, e a noção que os indivíduos têm desta, reflete bem a riqueza de informações que provêm da literatura. Conforme decorre dos contributos teóricos, também os resultados obtidos neste estudo demonstram a dificuldade dos indivíduos em definir uniformemente amizade, existindo diversas interpretações sobre a mesma. As interpretações atribuídas pelos indivíduos à amizade são variadas, mas não significa que estas sejam divergentes: são sim interpretações complementares umas das outras que variam consoante aquilo que o sujeito valoriza mais nesse tipo de relação. De uma forma geral, os significados atribuídos à amizade pelos participantes do presente estudo podem resumir-se em seis significados, sendo que cada um dos indivíduos pode ter atribuído mais do que um dos significados a seguir mencionados:

**Tabela 1. Significados atribuídos à amizade no trabalho**

Relacionamento recíproco entre duas ou mais pessoas	9
Relação de confiança e lealdade	9
Relacionamento contruído ao longo dos anos	2
Relação de honestidade, no sentido de ser capaz de apontar o bom e o mau construtivamente	3
Relação baseada na partilha de valores semelhantes	4
Relação de cumplicidade	6

Os seguintes excertos atestam os significados atribuídos pelos participantes à amizade:

*“É uma relação entre uma ou mais pessoas, na qual tem de haver reciprocidade. Se não houver reciprocidade então não é amizade. O fundamental para mim numa amizade é o estabelecer de uma relação de confiança – quando nós confiamos na pessoa a amizade vem a seguir, é o acréscimo.” (E6)*

*“Amizade é um compromisso que não precisa de ser um compromisso permanente de todos os dias. É um compromisso/ vínculo que temos com outra pessoa e que à partida, para existir esse vínculo, as pessoas têm um código de valores semelhantes – de respeito e de confiança – ou seja, partilham semelhanças em termos de valores. Esse respeito e empatia que tens pelo outro é aí que cresce e passa a existir uma relação de amizade.” (E9)*

*“É uma relação na qual existe empatia entre as pessoas e por vezes até é inexplicável da forma como acontece. [a amizade] É uma conexão com o outro no sentido de aceitar as pessoas como elas são.” (E11)*

Os significados atribuídos à amizade variam consoante aquilo que os indivíduos mais valorizam nesse tipo de relação. Desta forma, estes atribuem determinadas características que consideram fundamentais para existir uma relação de amizade, estando principalmente em destaque os sentimentos associados à lealdade, honestidade e inexistência de preconceitos no sentido de aceitar o outro tal como ele é.

**Tabela 2. Características mais valorizadas numa amizade**

Confiança	5
Reciprocidade	5
Companheirismo	5
Lealdade	10
Respeito	4
Honestidade	10
Inexistência de preconceitos	7
Saber ouvir	2

Os participantes, sendo pessoas diferentes entre si, é natural que selecionem atributos diferentes em relação às amizades. Contudo, todos eles destacam que a presença de algumas destas características em simultâneo é determinante para que alguém seja considerado como um verdadeiro amigo. Estas

características mostram-se imprescindíveis tanto para a criação de uma amizade como para a evolução da mesma, sendo uma delas a confiança:

*“Amizade é ter alguém em quem nós confiamos, ter empatia com a pessoa e termos coisas em comum que nos fazem criar laços (...) é quando há algo que nos liga, que nos faz valorizar e ter confiança nessa pessoa.” (E3)*

Também é mencionada a reciprocidade,

*“[na amizade] É fundamental saber que podemos contar com as pessoas para o que for preciso da mesma forma que elas podem contar comigo, é um sentimento bilateral.” (E1)*

e ainda o companheirismo.

*“A amizade pressupõe, no meu entender, uma disponibilidade por parte da outra pessoa, que não é teu familiar, por exemplo, mas é alguém que tu conheces na relação social do dia-a-dia e acabas por ficar próximo dessa pessoa e predispõe sempre.” (E18)*

Além das características acima expostas, os participantes mencionam ainda que é importante que numa amizade exista não só lealdade,

*“Amizade implica necessariamente lealdade e transparência.” (E3)*

mas também deve estar presente o respeito,

*“É um compromisso/ vínculo que temos com outra pessoa e que à partida para existir esse vínculo as pessoas têm um código de valores semelhantes/ próximo – de respeito, de confiança – partilham semelhanças em termos de valores.” (E9)*

assim como a honestidade,

*“Acima de tudo, para mim, uma amizade é ser-se sempre verdadeiro. É mesmo vendo algo que não se gosta no outro, não o julgar por isso e aceitá-lo como é. Olhar para as diferenças e permanecer tudo igual. Mesmo quando acontece alguma coisa que eu não gostei, ter a capacidade de dizê-lo. Ser sincero também é fundamental.” (E6)*

e ainda a inexistência de preconceitos,

*“Alguém que tenha cumplicidade, que me entenda e que fale a mesma língua que eu, que aceita as diferenças, as opiniões e que com isso se consiga manter uma conversa normal mesmo com todas as diferenças que possam existir.” (E5)*

*“...só é possível ter uma amizade com alguém quando tu sabes que a pessoa que está à tua frente é diferente de ti mas ainda assim a aceitas e consegues compreendê-la.” (E13)*

e o saber ouvir.

*“O fundamental para mim numa amizade é o estabelecer de uma relação de confiança, na qual ambas as partes envolvidas na relação saibam ouvir e ajudar.” (E6)*

Quanto à diferenciação das relações interpessoais por parte dos participantes do estudo, já que estes apresentam perceções diversificadas, cumpre analisar as diversas dimensões discriminadas no capítulo anterior, nomeadamente a facilidade com que estes fazem amigos, a diferenciação que estabelecem entre amizades no trabalho e amizades da vida pessoal, se efetivamente estes possuem amigos no trabalho e também abordar a natureza dinâmica das amizades, no sentido de perceber se os seus comportamentos e atitudes com os amigos se alteram consoante o contexto que estão inseridos (trabalho vs. fora do trabalho).

**Tabela 3. Facilidade em fazer amigos**

Possui facilidade em fazer amigos	10
Não possui facilidade em fazer amigos	8

No que diz respeito à facilidade em fazer amigos, dos 18 entrevistados, 8 revelaram não possuir aptidão para criar amizades, sendo as justificações para isso relativamente unânimes. Os indivíduos justificam esta dificuldade em fazer amigos com duas razões principais: a primeira é a personalidade, no sentido de não serem pessoas tão comunicativas ou por terem temperamentos fortes e bem definidos; e a segunda relaciona-se com a dificuldade de deixar entrar pessoas “desconhecidas” para a sua vida privada, deixando-a vulnerável para outros.

*“Não, não é qualquer pessoa que consegue entrar na minha vida pessoal. Aliás, acho que é mesmo uma questão de personalidade. Se vemos que se pode confiar, então começamos a conversar mais, e logo se cria mais cumplicidade. Mas isto não acontece assim tantas vezes, pelo menos para mim.” (E5)*

*“Não faço amigos com facilidade. Na vida em geral faço muitos conhecidos, mas amigos são poucos. Muito poucos, aliás. Não é qualquer pessoa que comunga na minha casa e entra na minha vida privada.” (E4)*

Dos entrevistados que mencionaram não ter facilidade em fazer amigos, alguns destacam que criar relações sociais por empatia e simpatia é fácil. Contudo, a evolução dessas relações sociais para uma relação de amizade já é um caminho longo a percorrer e que na maioria das vezes nem chega a acontecer:

*“As pessoas dizem que eu tenho uma forte capacidade de me relacionar com as pessoas. Eu até posso conhecer muitas pessoas, mas isso não significa que fique amigo deles, o passo para a amizade é difícil. Essa abertura, quando tiramos um bocadinho a capa, não é fácil. Por isso é que digo que não considero que faça amigos com facilidade. Aliás, eu conto os meus amigos com os dedos das mãos.” (E17)*

*“Tenho facilidade de comunicação. Eu é que não me permito a criar amizades com facilidade, é uma forma de me resguardar também.” (E5)*

Por outro lado, 10 dos entrevistados demonstram ter facilidade em fazer amigos. Todos os participantes, neste caso, também relacionam a sua aptidão para criar amizades aos traços da sua personalidade. Estes destacam, em primeiro lugar, que o facto de serem pessoas comunicativas ajuda muito no processo de conhecer pessoas e construir relações de amizade:

*“Sim, sinceramente sinto que faço amigos com facilidade. Sou uma pessoa comunicativa e isso ajuda sem dúvida a fazer amigos com facilidade.” (E3)*

*“Eu faço, muito fácil. Eu acho que sou uma pessoa muito comunicativa. As pessoas não precisam de muito para chegar até mim, porque sou uma pessoa muito fácil de comunicar. Acho que as pessoas começam por ser teus conhecidos ao início para depois se tornarem amigos. Hoje em dia é muito fácil isso, sendo uma pessoa que sabe falar e dar-se bem com as pessoas. Ser comunicativo e estar à vontade com as pessoas torna o processo de fazer amizades mais fácil.” (E12)*

Além da personalidade comunicativa, os entrevistados mencionam ainda que outro traço de personalidade que facilita a criação de amizades está ligado ao carácter não conflituoso da pessoa, no sentido de evitar atritos e confusão com outros:

*“Sim, faço amigos com facilidade. (...) Eu sou uma pessoa que não crio atritos e conflitos. Sou muito facilmente um apaziguador do que conflituoso e acho que isso me ajuda a criar amizades mais rapidamente.” (E1)*

*“Sim, sinto que sim. Não gosto de conflitos e confusão, deixo tudo muito às claras e daí querer sempre tratar bem as pessoas e conseguir criar ligações com várias.” (E18)*

Os entrevistados destacam ainda que ter uma personalidade sociável e extrovertida também os ajuda a fazer amigos com facilidade, já que o que transmitimos às pessoas é aquilo que as vai fazer ligarem-se a nós:

*“Faço. Acho que é pela minha forma de estar na vida, porque eu gosto muito de conhecer pessoas e dar essa oportunidade. Eu gosto, de facto, de ter muitos amigos, porque sinto que nos abre os horizontes. Conhecemos pessoas diferentes e com pensamentos diferentes, que te acabam por dar uma visão da vida também diferente.” (E16)*

*“Ou seja, eu dou-me bem com qualquer tipo de pessoa, sou sempre simpática e sendo também extrovertida é fácil conversar com as pessoas e entrar na brincadeira, o que facilita também a criação de relações de amizade.” (E18)*

Ainda sobre o tema de fazer amigos com facilidade, as opiniões são maioritariamente unânimes quando se fala do local mais propício para se criar amizades. A maioria dos entrevistados manifesta que é mais fácil fazer amigos fora do trabalho porque não estão sujeitos aos entraves e limitações naturais da organização onde trabalham, sendo o espaço fora do trabalho um local mais livre para se permitirem a criar amizades.

*“(...) mas claro que no trabalho há barreiras que não facilitam essa aproximação. Quando não há trabalho à mistura a aproximação acaba por ser muito mais fácil e a partilha com as pessoas também. No trabalho temos algumas limitações, precisamente pelas funções, mas só por isso.” (E11)*

*“Mas considero que é mais difícil fazer amigos no trabalho do que fora do trabalho. Porque dentro do trabalho as pessoas tendem a não conseguir distinguir trabalho de amizade. Consegues sim criar relação no trabalho, mas amizades é muito difícil porque acabas por entrar no campo pessoal e há pessoas que não conseguem fazê-lo.” (E13)*

Contudo, há quem considere que o local de trabalho é o local que mais proporciona facilidade em fazer amigos, já que é o local onde mais tempo passamos na nossa vida:

*“Sim. Faço amigos em qualquer lugar. Mas como passamos mais tempo no local de trabalho é mais fácil fazer amigos no local de trabalho claro.” (E8)*

Face à análise feita à facilidade dos entrevistados em fazer amigos, cumpre também analisar se estes fazem diferenciação entre amizades no trabalho e amizades da esfera privada. Aqui, é importante perceber se estes separam as suas amizades em dois grupos distintos ou se efetivamente estas se misturam e, por isso, não são detetadas diferenças nenhuma. Neste âmbito, 15 dos entrevistados mostram respostas similares, onde identificam que existem diferenças claras entre amizades no trabalho e amizades na esfera privada, ao passo que apenas 3 dos entrevistados demonstram não fazer diferenciação nenhuma entre as suas amizades.

**Tabela 4. Existência de diferenças entre amizades no trabalho e amizades da esfera privada**

Considera que existem diferenças entre amizade no trabalho e amizade da esfera privada	15
Não considera que existem diferenças entre amizade no trabalho e amizade da esfera privada	3

Dos entrevistados que mencionam não fazer diferenciação nenhuma entre as suas amizades, todos mencionam que as verdadeiras amizades não dependem do contexto ou situação, mas permanecem iguais em qualquer altura, não devendo existir nesses casos mudanças de tratamento.

*“Não há mudanças de comportamento fora e dentro do local de trabalho. No meu caso não. Por exemplo, no meu caso em concreto, tenho uma senhora mais velha que eu, que é muito minha amiga e somos muito companheiras e é igual, é exatamente o mesmo tratamento, dentro e fora do trabalho.” (E11)*

*“Não há diferenças entre amizades. Amigos são amigos, seja onde for. Aquilo que há, podemos chamar de níveis de amizade. Como eu disse há pouco, a amizade para mim é um conceito muito forte. Hoje em dia vulgariza-se um bocado a palavra amizade e a palavra amigo, mas para mim não é uma coisa banal. Mas amigos são amigos em qualquer lugar.” (E1)*

Os restantes 15 entrevistados, que afirmam haver diferenças entre amizades, conseguem identificá-las com clareza. Uma das distinções apresentadas pelos participantes está associada à disparidade de interesses que há no trabalho e fora dele. Por um lado, os indivíduos destacam que no trabalho existe um foco a cumprir e os assuntos acabam sempre por girar em torno disso, ao passo que fora do trabalho os interesses são mais diversificados.

*“Com os amigos que eu tenho no trabalho falo da mesma coisa, vivemos no mesmo mundo e aquilo que mais nos liga é o trabalho em si. Podemos sair fora do trabalho, claro, mas o que nos une sempre será maioritariamente o trabalho, foi e é a base dessa relação. Ou seja, os interesses face às amizades fora do trabalho são diferentes: fora do trabalho os interesses são mais variados em vez de serem focados só no trabalho.” (E2)*

*“Dentro do trabalho há um foco, enquanto que fora dele é diferente. Dentro do trabalho as coisas são muito mais pragmáticas e isso cria muitas diferenças entre as amizades no local de trabalho e as amizades fora dele. (...) dentro do trabalho há todo um objetivo maior a cumprir e fora do trabalho não temos essa questão em cima de nós.” (E10)*

Assim como destacam ainda a existência de responsabilidade no local de trabalho e a ausência desta fora do trabalho, o que automaticamente cria diferenças entre as amizades no trabalho e as amizades da esfera privada. De acordo com os entrevistados, a responsabilidade associada ao trabalho condiciona as interações e postura de cada indivíduo, sendo esta questão diferente nas amizades fora do trabalho já que não existe este peso sobre elas.

*“Sim [há diferenças]. Por exemplo, nós fora do local de trabalho conseguimos aprofundar mais a relação pessoal, ao passo que nós dentro do local de trabalho, mesmo sendo amigos, tendemos a ter uma relação mais profissional. Eu costumo dizer que existe um Eu pessoal e um Eu profissional, porque há inevitavelmente coisas que eu digo fora do trabalho que eu jamais diria em contexto de trabalho. Além do mais, no trabalho, existe a representação da empresa que está por detrás de nós. Isso é uma responsabilidade que temos no trabalho, logo isso molda o nosso comportamento. É normal que sejamos mais contidos dentro do trabalho, daí as diferenças.” (E5)*

*“Para mim, considero que, quem tem amigos no trabalho, deveria adotar diferenças,*



*isto é, assumir a responsabilidade no trabalho e adotar uma postura mais séria.” (E13)*

Outra das diferenças apontadas pelos entrevistados em relação às amizades no trabalho face às amizades da esfera privada está relacionada com a descontração dos indivíduos quando estes estão fora do local do trabalho. Estes mencionam que dentro do trabalho há uma exigência e rigidez maiores que acabam também por condicionar as amizades no trabalho e, conseqüentemente, torná-las diferentes das amizades fora do trabalho:

*“Tenho amigos que fiz no trabalho que também são meus amigos fora de trabalho. Mas há diferenças, claro. Trabalhamos muito tempo juntas, estamos mais concentradas. Fora do trabalho estamos mais descontraídas.” (E7)*

*“Sim, eu sou diferente no local de trabalho em relação a quando estou fora dele. No trabalho sou muito mais exigente e cá fora não preciso disso, acabo por ser mais descontraído.” (E17)*

Por fim, ainda que sendo a menos apontada pelos entrevistados, a imparcialidade surge como uma das diferenças entre as amizades no trabalho e as amizades da esfera privada. No local de trabalho, conforme referido pelos participantes, é fundamental que seja mantida a imparcialidade entre todos os indivíduos, mesmo que estes sejam seus amigos, dado que o contexto em que estão inseridos assim o requer e de forma a ser possível tomar as decisões da forma mais justa e correta possível e evitar conflitos de interesses:

*“Sim, claro que há diferenças. No trabalho, enquanto pessoa que tenho de tomar decisões, tenho de ser imparcial. Não me posso deixar levar só porque x ou y é meu amigo. No trabalho sou imparcial, fora do trabalho é diferente.” (E15)*

No que concerne à existência de amizades no trabalho, os entrevistados também se mostraram bastante unânimes nas suas respostas – dos 18 entrevistados, 14 manifestam possuir amizades no trabalho, sendo que os restantes 4 manifestam, por oposição, não possuir qualquer tipo de amizade no trabalho.

**Tabela 5. Existência de amizades no trabalho**

Possui amigos no trabalho	14
Não possui amigos no trabalho	4

Deste modo, os indivíduos que afirmam não possuir amizades no trabalho mencionam que a

construção deste tipo de relações no trabalho é mais prejudicial do que benéfica, pelo que tentam evitar ao máximo conectar-se com as pessoas dessa forma. Estes destacam também que não é necessário ter amigos no trabalho para que haja um bom ambiente e uma boa produtividade. Ou seja, para estes entrevistados é fundamental que haja uma boa relação entre os indivíduos no trabalho, mas não uma amizade – o trabalho não é o local ideal para criar ligações de intimidade e confiança e, conseqüentemente, construir uma amizade:

*“Eu defendo que no local de trabalho o melhor é mesmo ter ambiente. Eu não vim para o trabalho fazer amigos, vim ser competente. Mas para ser competente é preciso também que haja bom ambiente e para isso é importante tratar bem as pessoas. Mas não ao ponto de sermos amigos. Não vou para o trabalho fazer amigos, ainda para mais exercendo uma função que me compete ser hierarquicamente o responsável. Eu não posso cair naquela tentação de, por exemplo, na hora em que eu tiver de chamar a atenção da pessoa, não posso misturar os meus sentimentos e emoções com a razão. Portanto, eu no trabalho tento que toda a gente tenha um bom ambiente de trabalho e que tenham as melhores condições de trabalho possíveis, mas sem passar aquela fronteira que eu acho necessário manter.” (E14)*

*“Eu considero que no trabalho não se faz amigos. Por isso, eu só faço amigos fora do trabalho, não tenho amizades no trabalho. Claro que consigo perceber que há exceções, mas de facto considero que não se deve de todo fazer amigos no trabalho. Acho prejudicial.” (E4)*

Por oposição, a maioria dos entrevistados (14 em 18) menciona possuir relações de amizade no trabalho. Os indivíduos destacam que o trabalho é o local onde se despende a maior parte do tempo, onde se conhecem muitas pessoas, pelo que é benéfico criar relações de amizade – que acabam por ser fruto das horas de convívio e partilha entre as pessoas. Além do mais, os entrevistados acrescentam ainda que ter amizades no trabalho torna o trabalho um local mais agradável, contribuindo para o bem-estar das pessoas, mas, também, da organização:

*“Tenho amizades no trabalho. Há coisas que não conseguimos controlar e uma coisa são as conexões que criamos, inevitáveis. Até porque com tantas horas de convívio e de partilha, é impossível que não se crie ali uma relação de amizade, nem que seja pelo menos com uma pessoa.” (E3)*

*“Sim, considero que tenho. Partilhamos muito de nós uns com os outros, é importante para o trabalho correr melhor.” (E6)*

*“Sim. Neste caso, o meu trabalho é a minha segunda família, se eu tiver amigos no meu local de trabalho ele torna-se muito mais agradável, muito mais prazeroso, dá muita mais leveza.” (E8)*

Não obstante, apesar de 14 dos entrevistados mencionarem que possuem amizades no trabalho, praticamente todos ressaltam que, face à importância atribuída à amizade, as relações de amizade que criam não são muitas (em número) e que estas diminuem à medida que os anos vão passando e a experiência vai aumentando:

*“Sim, tenho amigos no trabalho. Não são muitos, principalmente tendo em conta o significado e a importância que atribuo à amizade.” (E2)*

*“No início, fazia mais amizades. Atualmente tenho amigos no trabalho, mas menos que antes. Acima de tudo as pessoas têm de perceber que os valores e objetivos da organização que, na empresa, têm que estar acima de muitas outras coisas. No entanto, isto não impede a criação de amizades, o que acho é que as pessoas estão cada vez menos dispostas a criar amizades no trabalho, estão mais focados no trabalho, daí também sentir que tenho cada vez menos amigos no trabalho.” (E3)*

Além disso, ressaltam ainda que as relações de amizade no trabalho não podem ser confundidas com meras relações de circunstância com colegas de trabalho, afirmando que há muita tendência das pessoas para o fazer e que tal deve ser evitado:

*“(…) às vezes tendemos a confundir colegas de trabalho com amigos. Tem de haver um bom ambiente de trabalho, podemos nos dar todos muito bem em contexto de trabalho, mas não vamos todos para a casa uns dos outros, não vamos ser todos amigos. Tendemos a confundir isso muitas vezes.” (E8)*

*“Eu considero que pelos sítios onde passei já fiz amigos mais próximos, mas também ligações mais circunstanciais que não considero amizades. Eu consigo perceber que das empresas onde passei, muitos ficaram meus colegas e poucos meus amigos.” (E18)*

Há ainda quem destaque que as suas amizades no trabalho são essencialmente com aqueles que se

encontram no mesmo nível hierárquico que eles, já que estando todos na mesma posição, a abertura, acessibilidade e comunicação acabam por ser mais fluídas e, deste modo, gera-se a conexão necessária para criar amizades no trabalho. É salientado ainda que a comunicação com superiores hierárquicos não é tão fácil, principalmente pela questão das funções e papéis que desempenham na organização, pelo que ter amizades no trabalho com estes se mostra mais difícil. Eis um excerto ilustrativo:

*“(...) temos de entender muito bem qual é o grau de parceria que eu tenho com os meus pares: uma coisa são os meus pares que trabalham na mesma função que eu e representam a empresa, outra coisa são os consultores que à partida são aqueles para os quais eu presto um serviço. Não lhes quero chamar subordinados porque o conceito não se aplica de todo, mas são níveis hierárquicos diferentes dentro da organização. Eu, por exemplo, tenho conversas com pessoas com as mesmas funções que eu que não tenho com os consultores, também pelo sigilo, mas também porque a abertura é diferente. Com os meus pares nas mesmas funções falamos todos a mesma língua, entendemo-nos, e com os consultores a abertura não é tão grande. A amizade, neste sentido, será muito maior com os meus pares (aqueles que desempenham as mesmas funções que eu) do que com aqueles que estão num nível hierárquico diferente do meu. Contudo, continuam a existir amizades entre diferentes pessoas – pode condicionar, mas não quebra a existência de uma amizade.” (E5)*

Para melhor compreender a natureza dinâmica das amizades criadas no local de trabalho, foi também questionado aos participantes que afirmaram ter amigos no trabalho se estes consideram que existem diferenças de comportamentos ou atitudes com os amigos quando estão com eles no contexto profissional e quando estão com eles fora do trabalho. As respostas diferem um pouco entre si. Assim, alguns entrevistados defendem que o tratamento dado aos amigos deve ser diferente dependendo dos locais e contexto em que estão inseridos, por uma questão de respeito para a realização do próprio trabalho e respeito pelo trabalho e bem-estar dos restantes colegas:

*“Sim, claro que há. Eu não sou a mesma pessoa quando estou com os meus amigos no trabalho e quando estou com eles em puro lazer. Fora do trabalho estou mais descontraída claro, dentro do trabalho há sempre aquela responsabilidade que acaba por pesar mais, é normal.” (E2)*

*“Há, completamente, principalmente da minha parte. Eu como procuro fazer essa separação entre amizade e trabalho e sabendo que há tendência a existir sempre uma mistura, por vezes adoto um comportamento diferente. Aliás, isso já me foi apontado por amigos meus que tenho no trabalho. Mas eu costumo dizer que fora do trabalho posso ser muito simpático, mas dentro do trabalho as coisas são muito mais pragmáticas. (...) os comportamentos são diferentes. No trabalho acabo por adotar uma postura mais dura, porque penso que é disso que neste ramo é preciso, enquanto fora do trabalho não vejo necessidade de isso acontecer.” (E10)*

Outros entrevistados afirmam que essa é uma situação sobre a qual não se tem controlo e que, por isso, não é fácil modificar atitudes e comportamentos com os amigos, apesar de reconhecerem que, de facto, o trabalho é um local desafiante:

*“As pessoas que são minhas amigas eu ajo de forma igual, não há diferenças de comportamento, pelo menos de mim para elas, não faço essas distinções, sou a mesma pessoa. Claro que no contexto trabalho é um contexto de menos convívio, ao contrário do que se passa fora do trabalho que claro que é mais convívio. No local de trabalho há o foco do trabalho. Não ajo de forma diferente, mas é preciso ter noção que são contextos diferentes.” (E7)*

Assim, alguns participantes defendem que não é uma situação tão linear assim, não existindo uma resposta fácil para lidar com a mudança de comportamentos e atitudes para com os amigos dentro e fora do trabalho. De acordo com os relatos dos participantes, trata-se mais de uma adaptação natural à situação em si do que propriamente uma mudança de tratamento para com os outros. É, pois, uma coisa natural no ser humano para a qual é preciso ter atenção:

*“Eu gostava de lhe dizer que saio do trabalho e desligo um botão e entro no trabalho e volto a ligá-lo, mas as coisas não são assim tão lineares. Enquanto seres humanos que somos, é normal que se levem coisas do trabalho para fora e coisas de fora para o trabalho. Não acho que tenha obrigatoriamente de haver diferenças, os comportamentos têm é que ser mais controlados, principalmente quando se trazem assuntos de fora para o trabalho. Por exemplo, coisas que vivemos com os nossos amigos fora dele e que acabamos por conversar no trabalho, é preciso ter cuidado com isso e não se misturarem as coisas. É muito fácil confundirmos a nossa amizade com*

*trabalho infelizmente.” (E14)*

*“Eu nunca percebi aquelas pessoas que dizem: eu no trabalho sou uma coisa, fora o trabalho sou outra. Isso não funciona, não é possível. E atenção, um profissional até pode ser mais duro no trabalho, mas não muda a pessoa que é, não deixa de ser a mesma pessoa. Não faz sentido eu estar a criticá-lo ali e depois quando estivermos na esplanada estar a abraçá-lo, não consigo fazer essa distinção de comportamentos, para mim não é possível.” (E1)*

Neste seguimento e depois de ser possível aferir se os entrevistados possuem amizades no trabalho e quais as diferenças que estes atribuem face às restantes amizades, cumpre averiguar aprofundadamente quais os critérios que estes consideram que mais influenciam a criação de amizades no trabalho. Além disso, é também fundamental perceber a importância que os entrevistados atribuem à mesma. Assim, os participantes foram questionados quanto ao que consideravam influenciar mais a criação de amizades, tendo sido amplamente destacados dois principais critérios influenciadores: o ambiente vivido no trabalho e a personalidade dos indivíduos. No que diz respeito à escolha do critério mais influenciador, é relevante analisar as respostas dos entrevistados que indicaram possuir amizades no trabalho (14 em 18). Assim, os participantes deste estudo mostram-se bastante divididos, já que 5 mencionam que é o ambiente vivido no trabalho que mais influencia a criação de amizades no local de trabalho, 5 destacam que a personalidade dos indivíduos no trabalho é o critério mais preponderante no que toca à criação de amizades e 4 identificam que ambos os critérios influenciam a criação de amizade no trabalho.

**Tabela 6. Criação de amizades no trabalho**

Influenciada pelo ambiente vivido no trabalho	5
Influenciada pela personalidade dos indivíduos	5
Influenciada por ambos	4

Quanto ao ambiente vivido no trabalho, 5 dos 14 participantes mencionam que este é fundamental para a criação de amizades neste local. Para estes indivíduos o ambiente criado pela organização, desde a flexibilidade dada para momentos de convívio no local de trabalho (coffee breaks e outras atividades extra) até à distribuição das secretárias de trabalho em formato de open space, favorecem a criação de amizades no trabalho. Estes mencionam que, apesar de parecerem opções simples por parte da organização, estas ajudam muito a que sejam criados laços entre os colaboradores:

*“Nós temos uma política muito simples, nós quando há algum problema de trabalho vamos almoçar, não discutimos no trabalho porque acho que é muito impactante. Quando se tem de apontar alguma coisa negativa no trabalho, acho que estar no local de trabalho só piora as coisas, por isso optamos por uma abordagem mais informal. Para a pessoa que está a receber a informação negativa acho que lhe vai custar mais. Juntamo-nos num contexto mais informal para falar também de coisas sérias e importantes, para dar mais leveza ao tema que já é difícil. Creio que este ambiente mais descontraído nos ajuda a criar laços com as pessoas, até mesmo uma amizade, porque acabamos por discutir coisas que são importantes no negócio, mas de forma mais leve.” (E12)*

*“(...) se não me identificar com o ambiente de trabalho, é difícil para mim fazer amizades com as pessoas. Para mim se a empresa não nos proporciona momentos que nos façam conectar com os outros, dificilmente para mim vou fazer amigos. Aliás, tendo em conta a minha função e trabalhando num local só meu e sozinha é difícil estabelecer essas ligações.” (E9)*

Sobre os participantes que referiram que a personalidade dos indivíduos no trabalho é o critério mais preponderante no que toca à criação de amizades, é salientado que é esta que define se nos vamos conectar com a outra pessoa ou não. Os participantes frisam que o caráter das pessoas tem de coincidir para que se possam criar amizades e, no trabalho, não é exceção.

*“(...) penso que a questão da personalidade pesa muito (...) acho que fazer amigos seja no trabalho ou fora dele tem a ver com aquilo que transmitimos às pessoas, com a nossa essência. Eu acredito que conseguimos chamar a atenção com aquilo que nós próprios somos.” (E15)*

*“(..) acho que a personalidade influencia tudo. Eu tenho uma personalidade forte e sinto que ao longo do tempo vou perdendo a oportunidade de criar verdadeiras amizades por causa disso. Sinto que não conseguem lidar às vezes com a minha personalidade e forma de estar na vida. Normalmente, acabo por ver muitas incompatibilidades, as nossas personalidades não batem e se isso não acontece então não é possível criar amizades.” (E2)*

No entanto, há quem considere que não há apenas um critério que influencie as amizades no trabalho.

Para 5 dos entrevistados, tanto o ambiente de trabalho como a personalidade dos indivíduos influenciam a criação de amizades no trabalho – as amizades são, assim, fruto de um culminar de situações e sentimentos que nos são transmitidos tanto pela própria empresa como pelos indivíduos que nela estão integrados. Eis o que é referido a este respeito:

*“(…) mas no trabalho, claro, um bom ambiente é fundamental tanto para o bom funcionamento da empresa como para fazermos amigos. É ótimo sentirmos que dentro do mesmo espaço falamos a mesma língua e que nos é dada a oportunidade de conhecer os outros. Mas talvez seja uma questão de personalidade também. Se os temperamentos não baterem, o ambiente também não salva isso.” (E5)*

*“Aqui a empresa proporciona-nos tanto momentos de relax como momentos de trabalho. São ambos importantes para uma maior produtividade e também para fazer amizades e para se manter um bom ambiente dentro do trabalho. O importante mesmo é não ultrapassar as barreiras que o trabalho por si só já cria e que não é preciso ninguém estar a mencionar porque todos nós, a partir do momento em que entramos para a organização, já estamos bem cientes.” (E18)*

Relativamente à importância atribuída às amizades no trabalho pelos entrevistados, constata-se que a maioria dos participantes (11 em 18) atribui importância às suas amizades no trabalho, ao passo que apenas 2 dos participantes mencionam que as amizades no trabalho não são importantes para si. Não obstante, há quem considere que as amizades no trabalho não têm qualquer importância para si, seja ela positiva ou negativa: 5 dos 18 entrevistados mencionam que as amizades no trabalho não têm qualquer impacto para si, sendo indiferentes para a sua vida.

**Tabela 7. Importância atribuída às amizades no trabalho**

Considera que são importantes	11
Considera que não são importantes	2
Considera que são indiferentes	5

Segundo os relatos dos entrevistados que atribuem significado às amizades no trabalho, é possível constatar que as amizades no trabalho são importantes para os indivíduos na medida em que são motivo de suporte nos momentos difíceis, mas também nos momentos bons (em todos os pontos chave da vida) e são também importantes porque são consideradas uma fonte de motivação e entreaajuda:



*“As amizades foram cruciais para que nos momentos baixos nos agarrássemos uns aos outros e caminhássemos juntos até tudo se resolver. Nunca foi o esforço de uma pessoa só. Nos momentos altos também foi importante ter amigos, para festejarmos com eles as nossas vitórias e vice-versa. A jornada é sempre muitíssimo melhor e só fez sentido por ter sido partilhada com as pessoas verdadeiras amigas.” (E1)*

*“Para mim ter amizades no trabalho sempre foi muito importante. Principalmente para alcançar objetivos, para haver entreaajuda, etc. São sem dúvida grande parte da motivação que surge.” (E8)*

Já os relatos dos entrevistados que não atribuem importância às amizades no trabalho mostram o oposto: para estes participantes as amizades no trabalho não têm qualquer relação com a sua felicidade ou motivação. Estes participantes destacam que tudo aquilo que alcançaram foi por si próprios, não tendo as amizades no trabalho nenhuma importância, o que se alia ao facto de anteriormente terem mencionado que não possuíam amigos no trabalho.

*“Não tenho amigos no trabalho. Logo nunca tiveram impacto nenhum para mim. Tudo o que evolui e consegui até agora, foi por mim, sem mais ninguém à volta. Há relacionamentos em que me dou bem com as pessoas no trabalho, mas não chegam a ser amizades. O meu sucesso deve-se à minha reinvenção e não aos meus relacionamentos com os outros.” (E4)*

*“Acredito que mais do que amizades, deve haver um sentido de colaboração e empatia. Hoje uma amizade no local de trabalho até pode ser interpretada de uma forma menos boa, por isso acho melhor fazer as coisas por mim. Por isso é que digo que as amizades no trabalho não têm importância na minha forma de estar na vida.” (E14)*

Contudo, há também indivíduos que não atribuem qualquer significado às amizades no trabalho, seja ele bom ou mau. Para estes 5 entrevistados, a existência de amizades no trabalho pode até apresentar uma componente positiva, mas nunca sentiram que essas amizades trouxessem alguma diferença ou impacto a nível individual, conforme se pode verificar nos seguintes excertos:

*“Acho que são indiferentes, sinceramente. A amizade [no trabalho] atual não conseguiu impactar de forma positiva nem negativa. Mas porque também já chego a esta empresa bastante mais maduro e com outra compreensão das coisas. É bom ter amigos no*

*trabalho, mas atualmente não estou tão disposto e aberto como antes, foco-me mais nos meus objetivos.” (E10)*

*“São indiferentes até agora. Eu tive pouca experiência de trabalhar com amigos e das experiências que tive, principalmente as iniciais, sempre que me tentava misturar, as coisas não corriam tão bem quanto isso. Sinto mesmo que [as amizades no trabalho] não me acrescentaram nem retiraram nada até agora.” (E13)*

Para a presente pesquisa, é também relevante perceber as desvantagens que cada um dos participantes atribui à existência de amizades no trabalho. Como é sabido, e de acordo com o que foi abordado previamente no capítulo da revisão de literatura, o lado positivo das amizades no trabalho é um assunto muito estudado, uma vez que a maioria das pessoas apenas destaca os seus benefícios. Mas, a verdade é que, como em qualquer outro tema, existem os dois lados: as amizades no trabalho também apresentam inúmeras desvantagens que levam a que estas relações se deterioreem com o tempo. A identificação destas desvantagens é fundamental para compreender a dinâmica das amizades no trabalho e, essencialmente, para que seja possível criar mecanismos que permitam que estas sejam minimizadas, tanto pela organização como pelos indivíduos. Neste sentido, de um modo geral, os participantes destacam as seguintes desvantagens das amizades no trabalho, sendo que cada um dos participantes pode identificar mais do que uma desvantagem:

**Tabela 8. Desvantagens das amizades no trabalho**

Dificuldade em dar feedback negativo	10
Dificuldade em estabelecer limites	9
Dificuldade na distinção relação pessoal vs. relação profissional	6
Maior benevolência	6
Dificuldade na gestão de emoções	3
Conflitos entre colaboradores	2
Cobrança	1
Benefício de alguns em detrimento de outros	1

Neste contexto, no que toca às desvantagens das amizades no trabalho, a maior parte dos participantes indica a dificuldade em dar feedback negativo aos seus amigos como o principal ponto negativo nestas relações. No geral, é mencionado que as pessoas apresentam dificuldade em apontar pontos negativos nos outros, mas, quando se trata de amigos, a dificuldade é ainda mais acentuada:

*“O facto de ter de dar feedback, ter de apontar os pontos negativos e ter de apresentar críticas enquanto gestora de uma equipa, por vezes são criados certos*

*constrangimentos. Até porque há pessoas que não entendem, nomeadamente alguns amigos, que não percebem que aquilo é só em questão de trabalho e nunca em termos pessoais. E isso acaba por esfriar um pouco os relacionamentos, infelizmente.” (E2)*

*“Quando estamos a dar feedback no trabalho a um amigo nosso, há uma maior dificuldade de tu podes de lado carinho e a confiança que tens por aquela pessoa. Pela minha experiência seria mais fácil trabalhar com uma equipa com a qual não mantenho amizades, mas sei que não ia resultar da mesma forma. Numa altura da minha vida isso já chegou a ser prejudicial para mim porque, de facto, acabava por não dizer as coisas tão friamente quanto gostaria aos meus amigos, por conta de ter um relacionamento emocional com eles. Eu vivi isto na prática. No início da minha carreira, eu tinha os meus colegas de trabalho que eram meus amigos. Conforme foram evoluindo eles foram subindo na empresa, fazendo com que renovasse a equipa e fazendo com que eu conseguisse executar o meu trabalho de melhor forma porque não tinha esse relacionamento emocional com as pessoas novas na equipa.” (E3)*

*“Dificuldade em dar feedback de forma clara aos amigos, há sempre condicionantes criadas pela amizade. Enquanto que com uma pessoa que não tens uma relação de amizade consegues sempre dizer com mais clareza, porque não vais estar a pensar tanto o que a outra pessoa poderá sentir porque não a conheces e como ela reagirá, ao passo que os amigos tu já os conheces para além da vida profissional. – Acabas por ser menos assertiva. É inevitável que, tu sendo amiga da pessoa, não penses na forma que ela se sentirá porque conheces a sua fase de vida e sabes as implicações que isso terá.” (E13)*

Além da dificuldade em apresentar feedback negativo aos amigos, mais de metade dos participantes (9) aponta a dificuldade em estabelecer limites também como uma desvantagem das amizades no trabalho. De acordo com os seus relatos, as pessoas têm tendência a ultrapassar uma determinada barreira imposta naturalmente pelo trabalho, o que acaba por deteriorar determinadas relações e, por outro lado, também a produtividade no trabalho:

*“Não sinto necessidade de ter de dizer eu os limites no meu trabalho, normalmente as pessoas sabem. Mas se for preciso dizer que é para trabalhar naquele momento, também não tenho problemas com isso. (...) Mas tenho consciência que deve haver*

*separação, se não impusermos limites então ter amizades no trabalho acaba por ser prejudicial. Por exemplo, houve um dia que uma amiga minha (trabalhamos na mesma equipa) queria desabafar. Mas aquela não era a altura certa, porque sei que nos ia prejudicar às duas, acabávamos por ficar mais sensíveis e depois o trabalho não iria ser feito tão bem quanto deveria – são os limites naturais impostos pelo trabalho e não devemos ultrapassá-los.” (E7)*

Também a dificuldade na distinção entre relação pessoal e relação profissional é apontada por seis dos entrevistados como sendo uma desvantagem da existência de amizades no trabalho. Por vezes, os indivíduos sentem que as emoções tendem a colocar-se à frente do trabalho, o que acaba por gerar confusões e constrangimentos nas amizades:

*“É bom ter amizades, é bom o facto das pessoas se darem bem no trabalho, mas as pessoas muitas vezes não conseguem diferenciar as coisas e acabam sempre de levar as coisas mais para a parte pessoal e confundir tudo. Por exemplo, este fim de semana, eu e o meu staff (somos amigos), fomos numa viagem de trabalho a Lisboa. Nós saímos e divertimo-nos e é importante o convívio para estarmos todos juntos enquanto equipa, mas eles sabem que quando é trabalho é trabalho e fora do trabalho é outra coisa, não se podem confundir as coisas. As relações não devem ser confundidas e os nossos amigos deveriam perceber isso melhor do que ninguém.” (E12)*

*“Sinto que uma das maiores desvantagens das amizades no trabalho é dificuldade sentida em gerir proximidade – claro que se conhece melhor os seus colaboradores e se cria relações de amizade mais facilmente quando o líder dá proximidade para isso. Mas depois também há o outro lado da moeda: é preciso ter a consciência também que o objetivo do trabalho não é fazer amigos, mas sim para trabalhar, para desempenhar uma missão. Por isso é que considero que cada vez mais é importante imprimir a dose certa de razão em conjunto que a emoção, para de alguma forma equilibrar as amizades dentro do trabalho e conseguir mantê-las.” (E14)*

Igualmente com a desvantagem supramencionada, também 6 participantes referem que ter amizades no trabalho gera uma maior benevolência com os amigos, no sentido de terem mais atenção e cuidado para com eles do que para com os restantes colegas, encarando isso como uma desvantagem que

pode tanto condicionar as decisões a tomar como também o ambiente de trabalho:

*“Por exemplo, a maior desvantagem que identifico é condescendência. Porque tu ao ser amigo daquela pessoa és inevitavelmente mais condescendente com ele. E no trabalho tu tomas decisões que podem nada ter a ver com o teu carácter, mas que a tua função te obriga a tomar. E com isso tu podes ir contra uma amizade ou, melhor, a amizade pode mesmo condicionar essas decisões. Para mim, é uma grande desvantagem.” (E4)*

*“Por exemplo, quando precisamos de dizer alguma coisa menos agradável a alguém com quem temos uma relação de amizade, eu pelo menos pondero muito aquilo que vou dizer e da forma como vou dizer. Obviamente, não quero melindrar a pessoa, não quero magoá-la nem quero ser mal interpretado. Eu não faço o que faço a uma pessoa que conheço há dois dias a mesma coisa que faço a um amigo, é diferente o tipo de tratamento.” (E1)*

Ainda que menos destacadas que as anteriores, os entrevistados também mencionam outras desvantagens das amizades no trabalho, sendo uma delas a dificuldade em gerir emoções:

*“Tendencialmente, nas amizades no trabalho, eu tento ser o mais racional possível, mas claro que há sempre o lado emocional à mistura, porque somos amigos daquela determinada pessoa. Infelizmente, por mais focado que se seja, não controlamos o lado emocional e por vezes isso pode acabar por nos atrapalhar, somos humanos. Isso pode acabar por ser uma desvantagem para o desempenho do nosso trabalho. Mas há mecanismos para controlarmos isso – principalmente em cargos de liderança em que é de facto necessário ter inteligência emocional para separar as coisas. Por exemplo, em termos de resolver conflitos dentro de uma equipa, até posso ser mais amigo de um do que do outro, mas tenho que ter a inteligência emocional para conseguir dividir as coisas e focar-me no problema profissional que existe, não deixando que a relação que eu tenho com a pessoa interfira na minha decisão ou opinião. É difícil claro fazer isto, mas é necessário saber gerir as emoções.” (E5)*

*“Para mim gerir as emoções vem com a experiência. No início, há nove anos, era muito fácil para mim ouvir um amigo contar uma história e depois no trabalho isso ter impacto em mim, porque o conhecia além daquilo. Hoje em dia já consigo olhar para além disso, mas na altura era uma desvantagem para mim.” (E14)*

Igualmente também são mencionados pelos entrevistados os conflitos que essas amizades podem gerar dentro do trabalho, já que é um local inserido num contexto diferente e que requer outra postura e comportamento.

*“Eu, sendo muito sincera, vejo muito mais desvantagens do que vantagens em ter amigos no trabalho. Posso dar até um exemplo muito concreto: uma amiga minha começou por ser uma colega de trabalho e assim permaneceu e só começamos a ser verdadeiras amigas quando ela saiu e foi trabalhar para outro sítio. Isto para dizer que nós no trabalho, não eramos de todo compatíveis porque eramos muito parecidas e acabávamos por levar coisas que não eram trabalho para lá e isso prejudicava-nos.”*  
(E13)

*“(...) já presenciei, nomeadamente duas colaboradoras que se chatearam por uma coisa que considero supérflua, mas que para elas teve significado. O que aconteceu foi que havia excesso de confiança entre elas, eram amigas, e uma sentiu-se na liberdade de dizer à outra o que queria e a outra não gostou e aquilo chegou ao ponto quase de se insultarem. Eu quando entro, a minha primeira reação foi de estagnar, porque aquilo não deveria acontecer no local de trabalho, era um assunto totalmente alheio ao trabalho. E isso criou mesmo constrangimentos no relacionamento delas e também do ambiente de trabalho e para comigo também claro.”* (E14)

Assim como também é referida a cobrança e o benefício de uns em detrimento de outros:

*“Uma das grandes desvantagens das amizades no trabalho é beneficiar amigos inconscientemente. No momento não damos por ela, mas depois mais tarde é fácil perceber que em determinadas situações, por já conhecermos a história de determinada pessoa, acabamos por ter mais compaixões e sem querer atribuímos mais benefício a ela em detrimento de outros que não são tão queridos para nós.”* (E3)

*“No início da minha carreira senti muita cobrança, isso era uma desvantagem. Ou seja, estarmos as duas na mesma posição ou estarmos as duas no mesmo local e eu cobro-te a ti porque tu me conheces e és minha amiga e tens de me ajudar. Sempre que eu tinha um feedback menos positivo para dar a pessoas que eram minhas amigas, elas acabavam por me cobrar no fim. Porquê aquela atitude se eramos amigas? Isso foi muito prejudicial.”* (E13)

Sobre as amizades no trabalho, cumpre por fim esclarecer, por via dos relatos efetuados pelos participantes deste estudo, qual o impacto que estas têm na vida privada e profissional de cada um dos indivíduos. Iniciando pelo impacto a nível profissional, 11 dos 18 entrevistados mencionam que as amizades no trabalho tiveram um impacto positivo no desempenho da sua função laboral, 4 mencionaram que as amizades no trabalho tiveram um impacto negativo na sua vida profissional e 3 destacaram que as amizades no trabalho foram indiferentes no que à sua vida laboral diz respeito. Estes resultados podem ser confirmados através da seguinte tabela:

**Tabela 9. Influência das amizades no trabalho na vida profissional**

Positiva	11
Negativa	4
Indiferente	3

No que diz respeito aos indivíduos que destacaram que as amizades no trabalho tiveram um impacto positivo na sua vida profissional (11 em 18), estes mostram-se unânimes quanto às razões que os levaram a fazer tal afirmação. Para estes participantes, as amizades no trabalho são fundamentais para o desempenho das suas funções na medida em que facilitam a sua execução e impulsionam a melhoria em momentos mais difíceis e de desmotivação.

*“Eu sinto que é fundamental nós termos algumas pessoas mais próximas de nós porque todos nós, no nosso local de trabalho, temos dias menos bons e coisas menos positivas e precisamos de ter alguém com quem desabafar. (...) Se a minha relação no trabalho for meramente profissional, eu chego, faço o que tenho a fazer e pronto, eu não tenho nada a ganhar com isso, nem pessoalmente nem profissionalmente. É necessário haver essa partilha também, especialmente com amigos, para que o trabalho seja bem feito e nos ajude a evoluir na nossa função.” (E5)*

*“As amizades no trabalho ajudam-nos a superar determinadas fases menos boas e mais desmotivadoras, até porque tu sentes que se conseguires superar isso vai ser também um impulso para o teu amigo também superar a fase menos boa dele. E isso faz-nos evoluir muito no nosso trabalho, por isso [as amizades] são essenciais.” (E16)*

Em contrapartida, há 4 participantes que mencionam que as amizades no trabalho tiveram um impacto negativo na sua vida profissional. Nesta perspetiva, os entrevistados relatam momentos negativos que viveram e que foram criados pelas amizades no trabalho, como é o caso da mudança de função por

incompatibilidades criadas entre amigos, e relatam ainda momentos em que estas condicionaram o exercício das suas principais tarefas.

*“Com a experiência, tu percebes que quanto menos amizades tu tiveres no trabalho mais fácil é para ti desempenhares as tuas tarefas, mais fácil é desempenhares o teu papel. Cria-te menos desvantagens, menos constrangimentos, mais facilidade na tomada de decisões. Não é uma questão de nos tornarmos pessoas mais frias ou mais insensíveis, é uma questão de nos tornarmos mais racionais e não deixarmos que as nossas emoções falem mais alto. Para mim, em determinada altura da minha carreira, ter amigos no trabalho teve um impacto muito negativo no meu trabalho, ficava muitas vezes frustrada por não conseguir corresponder às expectativas dos meus amigos e com isso não desempenhava a minha função da forma que devia.” (E3)*

*“(…) houve um momento em que eu percebi que não conseguia manter uma relação de amizade com determinada pessoa por uma questão de termos personalidades muito iguais e acabávamos por chocar dentro do trabalho. Isso levou-me à rutura, tive que trocar de função, onde não tivesse que lidar com essa pessoa, porque eu não consigo não estar bem e permanecer no mesmo sítio. Se o espaço onde estamos não é positivo para o meu trabalho, eu não posso permanecer nele. Esta amizade teve um impacto muito negativo no meu trabalho, por isso é que a partir daí tentei sempre não me permitir a fazer mais amigos, porque me abalou muito. Não quero ter de mudar de função ou trabalho novamente por esses motivos.” (E6)*

Contudo, há quem atribua um impacto nulo às amizades no trabalho: 3 dos 18 participantes mencionam que estas em nada estão relacionadas com o sucesso/insucesso da sua vida profissional. Isto significa que, para estes indivíduos, as amizades no trabalho não têm qualquer impacto no rumo que a sua vida profissional tomou.

*“(…) mas em termos de trabalho não existe nenhuma relação. Não consigo destacar nenhum ponto em que tiveram algum impacto nas minhas funções.” (E10)*

*“Se pensarmos meramente no resultado, foi indiferente. As amizades no trabalho não tiveram qualquer impacto no meu trabalho. Todos os meus erros e acertos não estão relacionados com elas, de nenhuma forma. Estão relacionados com as decisões que eu próprio tomei em relação ao meu trabalho.” (E17)*



Em relação ao impacto das amizades no trabalho na vida pessoal dos participantes, os resultados apresentam-se semelhantes aos anteriores: 13 indivíduos mencionam sentir que estas tiveram um impacto positivo na vida pessoal, 2 mencionam sentir um impacto negativo e 3 destacam que as amizades no trabalho não tiveram qualquer impacto na sua vida pessoal. A tabela seguinte resume os resultados sobre este tema:

**Tabela 10. Influência das amizades no trabalho na vida pessoal**

Positiva	13
Negativa	2
Indiferente	3

Sobre os participantes que relatam o impacto positivo das amizades no trabalho na sua vida pessoal, a maioria ressalva que estas são uma fonte de crescimento intrínseco: estar rodeado daqueles que nos são semelhantes e que nos motivam é fundamental para o bem-estar e evolução de cada um nós – sozinhos o caminho é sempre mais árduo.

*“Quase todas as amizades que trago para a vida foram amizades criadas no trabalho. São pessoas com quem eu me identifico, proativas, dinâmicas. Eventualmente, no meu círculo de amigos, mesmo aqueles que estão mais longe, são pessoas muito ativas e com ideias e dinâmicas parecidas com as minhas. Não nos vamos dar com pessoas que nos vão atrasar. As amizades ajudam-nos a evoluir e não a regredir.” (E12)*

*“[as amizades] Tiveram peso tanto no meu crescimento pessoal tanto no meu crescimento profissional. A maioria dos meus amigos eu conheci nos trabalhos que tive ao longo da vida. A amizade é aquilo que nós temos de melhor no trabalho e na vida, sinceramente. Tudo na vida é baseado na amizade, porque vamos ter sempre alguém com quem contar, nunca estaremos sozinhos em qualquer fase das nossas vidas, com quem podemos sempre falar sobre tudo.” (E16)*

Noutra perspetiva, há 2 indivíduos que destacam que as amizades no trabalho têm um impacto negativo na sua vida pessoal no sentido em que, por vezes, a vida pessoal acaba por ser condicionada por questões/problemas vividos no trabalho. Estes ressalvam que existem pessoas que não conseguem fazer a distinção entre estar no trabalho e fora dele, o que acaba por afetar a vida pessoal de cada um, nomeadamente provocando alteração no estado de espírito para com outros que em nada estão relacionados com determinado problema.

*“... deixar que pessoas no trabalho entrem na nossa vida íntima para mim é negativo. Para mim não faz sentido que se misturem as coisas, é negativo sentir que tenho de tratar de problemas no trabalho da vida pessoal e vice-versa. Depois nem vivo a minha vida privada a sério nem trabalho como deve ser. O impacto das amizades no trabalho quando estão fora dele para mim é mau.” (E4)*

*“Quando há uma ligação de amizade criada no trabalho e a trazes para a vida pessoal, claro que há uma outra compreensão sobre o estado de espírito do outro. No entanto, quando alguma coisa acontece entre ti e essa pessoa no trabalho e acaba por não ficar bem, tu acabas por refletir isso fora do trabalho. E isso é negativo porque acaba por afetar a nossa relação com aqueles que estão em nossa casa por exemplo.” (E10)*

Quanto aos 3 entrevistados que não consideram que as amizades no trabalho têm impacto na sua vida pessoal, pode constatar-se o seguinte:

*“Na altura em que tive de mudar de função por conta daquela pessoa, não foram as amizades no trabalho que me deram o suporte necessário, foram as amizades que não criei no trabalho e a minha família. Porque nesse momento, as amizades que eu tinha, acabavam por ser também as amizades que a outra pessoa tinha e isso não foi bom porque não sabiam para que lado pender para que o trabalho também não saísse prejudicado. Essa pessoa acabou por me impedir de relacionar com os outros, ao ponto de depois disso acontecer não haver ali ninguém que e apoiasse como verdadeiro amigo. Acho que este exemplo mostra bem a indiferença que as amizades no trabalho tiveram na minha vida pessoal.” (E6)*

*“A frase que mais me define é: eu gosto de me envolver sem me misturar. Gosto de estar presente e de fazer crescer, mas não me vou misturar e confundir as coisas. Por isso é que digo que as amizades no trabalho não acrescentaram nada até agora à minha vida pessoal. Mantenho o distanciamento de forma a não misturar realidades diferentes.” (E13)*

### **5.3. PROGRESSÃO NA CARREIRA**

Para o presente estudo, para além de ser fundamental explorar as crenças e pensamentos dos participantes quanto à amizade no trabalho, mostra-se importante averiguar junto dos mesmos qual a

perceção que estes têm em relação ao conceito de progressão de carreira e como avaliam e caracterizam o seu percurso no trabalho. Assim, neste subcapítulo, serão abordados aspetos relacionados com a importância que os indivíduos atribuem à progressão na carreira, assim como aspetos relacionados com o impacto das amizades na progressão de carreira de cada um. Estes tópicos mostram-se fundamentais para uma melhor compreensão da visão dos indivíduos sobre o mundo laboral e, conjuntamente, para uma melhor compreensão do peso que as amizades no trabalho podem ter na evolução de cada um.

Neste sentido, para melhor analisar a importância atribuída pelos indivíduos à progressão na carreira, cumpre em primeiro lugar observar quais os aspetos que estes mais e menos gostam no seu trabalho. No que concerne aos aspetos que os entrevistados mais valorizam no seu trabalho, podem ser destacados os seguintes fatores que se encontram elencados na tabela abaixo, sendo que cada participante indicou mais do que um aspeto:

Interação Humana	12
Motivação da equipa/ Bons resultados	8
Negociação	3
Reconhecimento	3

Um dos aspetos mais valorizados pelos participantes em relação ao seu trabalho é a interação humana. Mais de metade dos participantes (12 em 18) indicam que o contacto com as outras pessoas e ajudá-las, conseguindo através disso ampliar a sua própria rede social (obter mais contactos e criar mais relações e conexões), é um dos fatores que mais gostam no seu trabalho, conforme se pode comprovar através dos seguintes excertos:

*“A minha parte favorita no meu trabalho é a interação humana, falar com pessoas, tentar ajudá-las a superarem-se e a atingirem os objetivos a que se propõem e resolver os problemas que possam existir no caminho. Dá-me um sentimento de satisfação ver as pessoas satisfeitas.” (E1)*

*“Para mim ver as pessoas a crescer, ajudá-las e vê-las a sentirem-se bem naquilo que fazem é o melhor no meu trabalho.” (E8)*

*“O que mais gostas são as pessoas, poder interagir e falar. As ligações que fui criando. É umas das coisas mais importantes no meu percurso.” (E11)*

Outro aspecto muito valorizado pelos participantes no seu trabalho é a motivação da equipa para atingir bons resultados. Para estes indivíduos (8 em 18) a melhor parte do trabalho é criar oportunidades para que as pessoas evoluam e, desta forma, conseguirem atingir os objetivos propostos, conforme consta dos seguintes relatos:

*“Enquanto team leader é um orgulho chegar ao fim do mês e ver a equipa com os melhores resultados e vê-los motivados.” (E3)*

*“Para mim o melhor do meu trabalho é ter o privilégio de trabalhar com pessoas, com uma equipa. Antes eu fazia investigação e era um trabalho muito solitário e atualmente noto uma grande diferença. Para mim criar oportunidades às pessoas com quem trabalho é muito gratificante.” (E5)*

Dos 18 participantes, 3 destacam ainda a negociação como um fator que gostam no seu trabalho. Para estes, satisfazer os clientes é uma parte fundamental do trabalho:

*“A parte negocial também é importante. Gosto de toda a parte da venda, de ter o meu produto e convencer o meu cliente que o meu produto é melhor.” (E3)*

*“O que mais gosto no meu trabalho é vender, atingir objetivos de vendas e conseguir superar dia após dia esses objetivos” (E4)*

Além dos fatores anteriormente mencionados, 3 dos 18 entrevistados também identificam o reconhecimento como um dos aspetos que mais gosta no trabalho. Os indivíduos mencionam que é uma sensação muito gratificante quando sentem o seu esforço a ser recompensado.

*“Gosto de inspirar e motivar pessoas. Depois a parte toda altruísta e egoísta de receber esse reconhecimento pelo esforço é sempre bom. Toda a gente gosta deste reconhecimento.” (E10)*

*“O reconhecimento é fundamental para se continuar a fazer aquilo que se gosta. É importante ver que valorizam aquilo que apresentamos.” (E17)*

Quanto aos aspetos que os participantes menos gostam no seu trabalho, as respostas apenas se apresentam unânimes em relação a um fator, sendo dispersas em relação aos restantes aspetos. No entanto, dado que as pessoas trabalham em diferentes organizações, é natural que apresentem opiniões e perceções diferentes a este respeito. Assim sendo, os aspetos mais destacados pelos

entrevistados quanto ao que menos gostam no trabalho estão espelhados na tabela abaixo, sendo que cada participante indicou mais do que um aspeto:

Burocracia	10
Dependência da equipa face às decisões a tomar pelo superior	3
Apontar críticas	2
Pressão e Stress	2
Falar perante um elevado número de pessoas	1
Elevada competitividade	1

O aspeto mais destacado pelos participantes relativamente ao que menos gostam no seu trabalho é a burocracia envolvida nos procedimentos. Para a maioria dos indivíduos (10 em 18), apesar de reconhecerem que é uma parte indispensável no trabalho, a parte burocrática é a mais desafiante e solitária principalmente para quem está habituado às questões mais práticas do trabalho.

*“(...) a pior parte é mesmo tratar de documentos. A parte mais burocrática é sempre a que mais custa a fazer.” (E2)*

*“Não gosto mesmo da parte burocrática, de tratar de papéis, assinaturas, procedimentos, etc.” (E3)*

Outro aspeto que os participantes (3 em 18) destacam não gostar no seu trabalho é a dependência da equipa face às decisões a tomar pelos superiores. Estes indivíduos destacam que a proatividade é uma mais-valia, afirmando que, por vezes, alguns assuntos requerem que as pessoas tomem iniciativa para decidir e arriscar, pelo que não gostam quando as pessoas se acomodam e ficam exclusivamente dependentes de outros.

*“(...) não gosto do facto das pessoas dependerem de mim, ou seja, as pessoas não tomarem as decisões e deixarem-nas para mim por medo de errar ou às vezes por mera preguiça mesmo, de saberem que se não fizerem isso vai acabar por aparecer feito.” (E5)*

*“(...) por exemplo não entendo o porquê de as pessoas não serem proativas. Não gosto mesmo de ver preguiça e pessoas que não arriscam no trabalho.” (E8)*

Além disso também destacam como um dos fatores que não gostam no trabalho a dificuldade em apontar críticas:

*“no trabalho não aprecio ter que dizer aos outros coisas que não são tão fáceis de ouvir, o que é muito recorrente no meu dia a dia.” (E6)*

*“Chamar atenção também é negativo, criticar. Porque gosto que as pessoas cumpram o seu dever sem ter de haver uma necessidade de dizer para fazer. Claro que tem que haver uma orientação. Mas outra coisa é eles saberem que aquilo tem de ser feito e eles não cumprirem com o que lhe é pedido.” (E12)*

Apontam ainda a pressão e stress vividos no trabalho como um fator que não gostam no trabalho,

*“No meu trabalho não gosto quando não há organização e planificação, porque isso cria muito stress e depois as coisas não ficam feitas com o mesmo brio.” (E9)*

*“Para mim a pressão e o stress que está envolvido ao trabalho é o pior.” (E11)*

Assim como o ato de falar perante muitas pessoas e a elevada competitividade.

*“Não gosto de falar para muitas pessoas.” (E7)*

*“(…) [não gosto] quando as pessoas só trabalham e pensam para si próprios. Para mim demasiada competitividade faz perder o foco, que é o cliente.” (E17)*

Da mesma forma que foi pedido aos entrevistados que destacassem o que mais gostam e o que menos gostam no seu trabalho, mostra-se também importante perceber os momentos que os participantes também destacam, de forma mais positiva e de forma mais negativa, ao nível de todo o seu percurso profissional. Enquanto que a questão anterior se focou essencialmente na rotina vivida atualmente por cada um dos participantes, esta pretende perceber um pouco da evolução do percurso profissional dos indivíduos até ao momento.

Apesar dos indivíduos entrevistados serem pessoas diferentes entre si, o que inevitavelmente lhes confere um percurso profissional também diferente, é possível agrupar os seus relatos referentes aos momentos mais marcantes no seu percurso profissional em dois grandes grupos: indivíduos que relacionam o seus momentos no trabalho mais marcantes a fatores exógenos (provocados pela empresa/outras pessoas/etc.) e indivíduos que relacionam os seus momentos mais marcantes no trabalho a fatores intrínsecos (provocados por si próprios, que não dependem de outros).

**Tabela 13. Momentos marcantes no percurso profissional**

Influenciados por fatores exógenos	7
Influenciados por fatores intrínsecos	11

Dos 18 entrevistados, 7 relatam momentos vividos ao longo da sua carreira que estão associados maioritariamente a fatores exógenos a si, ou seja, estes momentos estão ligados à organização na qual trabalham ou já trabalharam e às pessoas que nela se inserem, e não propriamente a conquistas pessoais. Neste sentido, entre os momentos mais mencionados pelos participantes, estão a venda da empresa para uma multinacional, o despedimento de vários colaboradores importantes, o sucesso de vendas e consequente aumento de faturação e, também, o acompanhamento do crescimento da empresa, de acordo com os seguintes excertos:

*“Eu destaco especialmente a venda da empresa na qual trabalho a uma empresa de escala mundial. Foi um momento de orgulho e muito marcante positivamente. No entanto foi também negativo porque houve um despedimento coletivo e muitas pessoas importantes acabaram por sair da empresa.” (E1)*

*“O ponto que eu mais destaco na minha carreira até agora é o sucesso de vendas que temos alcançado desde 2016. Duplicamos a faturação da empresa, o que é muito bom.” (E4)*

*“Quando eu comecei ainda era uma empresa muito pequena. O que mais destaco foi o acompanhamento do crescimento da empresa e a colaboração que dei para esse crescimento. Para mim o mais importante até agora foi sem dúvida o acompanhamento de transformação de uma empresa pequena num grupo grande, já expandido para o estrangeiro.” (E11)*

Relativamente aos participantes que mencionam que o seu percurso profissional é maioritariamente influenciado por fatores intrínsecos (11 em 18), é possível constatar, através dos seus relatos, que estes destacam momentos relacionados com o seu crescimento próprio dentro da empresa assim como momentos associados à conquista de objetivos e metas definidas individualmente, sendo estes mais importantes ao longo da sua carreira do que aqueles momentos que são associados apenas à empresa em si. Os seguintes excertos demonstram a importância atribuída por estes 11 entrevistados aos momentos vividos na sua carreira influenciados por fatores intrínsecos:

*“As coisas mais marcantes que me vêm à cabeça são coisa relacionadas com a*

*liderança, porque nós somos seres que pomos sempre em causa as nossas capacidades, e eu sou especialista nisso. Mas ver que eu sou capaz de liderar com sucesso, para mim é gratificante. A experiência tem-me trazido segurança, principalmente segurança na minha liderança. Eu olho para trás e vejo muitas diferenças, cresci e soube equilibrar todas as componentes no trabalho, principalmente nas amizades também.” (E2)*

*“Eu considero que tive sucesso. Para mim sucesso não é ser melhor do que o outro, mas sim ser melhor do que aquilo que já fui. É estar a superar-me constantemente. Depois claro que fui atingindo muitos objetivos que me propus e fui-me superando, este é mesmo o principal ponto que destaco no meu percurso.” (E8)*

Tendo sido feito o levantamento dos momentos mais importantes para os entrevistados ao longo do seu percurso profissional, a investigadora procurou também saber em que medida esses momentos (positivos e negativos) lhes criaram oportunidades de desenvolvimento na sua carreira. Dito de outra forma, foi pedido aos participantes que exteriorizassem as suas experiências no sentido de entender se a carreira de cada um progrediu ao longo dos anos. Em termos de oportunidades de desenvolvimento de carreira, do feedback dado pelos entrevistados, é possível retirar que podem existir oportunidades de progressão intrínseca (dentro da mesma empresa) ou oportunidades de progressão extrínseca (mudar de empresa para um cargo superior ao que se exercia). Aqui, todos os indivíduos identificam que a sua carreira efetivamente evoluiu, em determinados momentos da sua vida, sendo que foi possível recolher relatos que mencionam tanto progressão dentro da mesma empresa, como progressão associada à mudança de empresa e ambos em simultâneo. Assim, relativamente às oportunidades de desenvolvimento da carreira dentro da mesma empresa, podemos destacar os seguintes relatos dos participantes:

*“Eu entro num desafio e vejo qual é a escadinha a seguir para fazer tudo para chegar lá. E assim sucessivamente. Eu gosto desta parte da evolução e ainda bem que a minha empresa me dá estas oportunidades, para quem arrisca e para quem quer aprofundar as suas skills. Isto da evolução, em 7 anos, é uma coisa muito positiva.” (E3)*

*“Tive um crescimento interno na empresa. Eu entrei inicialmente como store manager, onde geria só uma loja e uma equipa. Como a equipa cresceu e se tornou mais*



*autônoma, foi aí que eu tive oportunidade de ser district manager e evoluir e crescer também dentro da empresa.” (E13)*

*“Ao fim de 14 anos na mesma empresa decidi mudar para outra. Queria evoluir e crescer enquanto profissional, apesar de saber que era uma mudança gigantesca. As condições que me ofereciam eram muito melhores.” (E17)*

Quanto às oportunidades de desenvolvimento da carreira associadas à mudança de empresa para uma função superior, os seguintes relatos dos entrevistados retratam claramente essa realidade:

*“Em tão pouco tempo, já mudei muitas vezes de empresa. Sempre porque queria evoluir cada vez mais. Lidei com mais de 400 pessoas já em tão pouco tempo, deu-me muita bagagem. Conheci muitas pessoas diferentes e comecei a saber ler melhor cada um de nós assim como também aperfeiçoei os meus conhecimentos.” (E18)*

Analisada a categoria temática relacionada com a importância atribuída à progressão na carreira pelos entrevistados, é fundamental, por fim, perceber qual o impacto das amizades no trabalho na evolução do percurso profissional de cada participante. Neste tópico, a investigadora procurou primeiramente perceber qual a influência da função laboral na criação de amizades no trabalho. Por outras palavras, a investigadora tinha como objetivo verificar em que medida os entrevistados consideravam a natureza da sua profissão como um impeditivo na criação de amizades no local de trabalho. Assim, sobre este assunto, os participantes mostram-se visivelmente divididos: 9 participantes consideram que a natureza da profissão é impeditiva na criação de amizades no trabalho e os restantes 9 consideram o inverso (não é impeditiva).

**Tabela 14. Influência da função laboral na criação de amizades no trabalho**

A função laboral é um impedimento na criação de amizades	9
A função laboral não é um impedimento na criação de amizades	9

No que diz respeito aos 9 entrevistados que consideram que a natureza da sua profissão é um impedimento na criação de amizades no trabalho, alguns destes justificam a sua opinião com base no natural distanciamento entre funções que é ditado principalmente pela hierarquia estabelecida na empresa:

*“Sim, claro. Eu sou o topo da hierarquia, tenho uma quantidade de pessoas abaixo de*

*mim. Se eu fosse empregado de armazém provavelmente teria mais facilidade em criar amizades no trabalho e trazê-las para o meu ciclo pessoal. Assim, sendo diretor comercial, estando num cargo de direção, tenho de tomar decisões muito importantes para a empresa e que muitas das pessoas não vão gostar. Logo tenho que evitar mesmo esse tipo de amizades, não é compatível uma coisa com a outra. Há distanciamento natural entre funções, isso já por si é um impeditivo de criar amizades.”*  
(E4)

*“Se eu não tivesse numa posição de liderança, eu sei que a situação seria diferente. São cargos um bocadinho mais solitários porque há conversas que não podemos ter com qualquer pessoa por questões de confidencialidade ou porque são situações ainda por resolver; há decisões que vamos tomar que não vão agradar todas as partes. Se eu não tivesse um cargo de liderança mais facilmente eu teria amizades mais fortes no trabalho. Eu acredito que conseguimos criar amizades no trabalho mais facilmente com os nossos pares das mesmas funções do que propriamente com funções diferentes.”*  
(E5)

Outros mencionam que esse impedimento é mais visível numa fase inicial, principalmente quando as pessoas ainda se estão a adaptar umas às outras. Por vezes, o facto dos restantes colaboradores olharem para uma nova chefia, que não conhecem, pode ser por si só também um impedimento na criação de amizades no trabalho:

*“Numa primeira fase sim. Depois, como eu não sou uma pessoa restritiva e sou uma pessoa próxima, considero-me simpática, e elas acabam por depois transpor essa primeira barreira, digamos assim. Mas no início sim. Como são níveis hierárquicos diferentes, uma pessoa sente-se mais limitada e não tão à vontade para se chegar. Mas é natural, é humano isso acontecer. A hierarquia pode nem estar definida informalmente, mas como a pessoa já vem com uma ideia pré-concebida, acaba por ser limitativo sim.”* (E11)

*“Numa fase inicial foi sobretudo quando ainda não nos afirmamos muito e usamos o distanciamento como uma defesa. Acho que as pessoas, enquanto não se afirmam, acabam por se tornar distantes para de alguma maneira mostrar o seu valor – é um mecanismo de autodefesa. Hoje em dia é diferente, consigo ter mais empatia com as*

*peessoas e falar, ter uma relação mais próxima com os outros.” (E17)*

Há ainda entrevistados que mencionam que a natureza da sua profissão é impeditiva de criar amizades no trabalho pelo facto de sentirem que as pessoas, face à sua posição na empresa, se aproximam deles muitas vezes por interesse. Por este motivo, tendem a criar distanciamento como mecanismo de defesa. Eis dois relatos dessa experiência:

*“Sim [é impeditiva]. Eu sinto que algumas pessoas tendem a aproximar-se por interesse pelo cargo que ocupamos na empresa. Quanto mais vezes isso acontece, mais tu aprendes a lidar. Criamos mecanismos para lidar com isso. Eu crio um certo distanciamento, por isso, sim, é. Lá está, eu sinto que a maior parte das pessoas me quer ser próxima, mas eu crio esse distanciamento. Eu no início não era assim, mas aprendi que para meu bem profissional e pessoal é o melhor que posso fazer para fazer o meu trabalho da melhor maneira que consigo. Têm que haver estas barreiras para não se criarem aquelas misturas entre amizade e trabalho, que acho muito prejudicial.” (E13)*

*“Sim, infelizmente, por vezes. No ramo onde eu trabalho existe muita competitividade e eu por vezes sinto que a minha posição de líder em conjunto com essa competitividade acaba por impedir de criar amizades. Apesar de eu ser uma pessoa bastante social e com muitos amigos, sinto várias vezes que a minha posição me impediu de fazer progredir algumas relações. Há algumas pessoas que privilegiam mais o dinheiro ao invés das relações, não é possível confiar em todas as pessoas.” (E16)*

Relativamente aos restantes 9 entrevistados que mencionam que a natureza da sua profissão não é impeditiva na criação de amizades no trabalho, as justificações para tal afirmação mostram-se diferentes. Destes 9 entrevistados, uns mencionam que, independentemente da função que se tenha, é a personalidade de cada um (o que se mostra aos outros) que dita a facilidade ou dificuldade em fazer amigos no trabalho:

*“Não, mas pela minha personalidade. É habitual que pessoas com funções de liderança sejam vistas como inacessíveis. Eu sempre tive uma abordagem à liderança de como o líder servidor – eu sou o líder que estou aqui para servir as pessoas e não para ser servido por elas.” (E1)*

*“Eu não tenho essa dificuldade, pelo contrário. No meu caso, as pessoas que estão em cargos hierarquicamente inferiores até gostam de vir conversar comigo para pedir a minha opinião. Eu consigo conversar e ajudar as pessoas e fazer a distinção, naquele momento. Até agora, nunca foi impeditivo de criar relações o cargo superior que eu exerço na organização. Eu, por exemplo, trabalho há 11 anos na organização e pertenço já ao quadro de topo. As pessoas que entram novas, abordam-me sempre para tirar dúvidas e eu procuro ter com elas uma relação aberta de poderem falar sempre que quiserem.” (E2)*

Ainda dentro dos 9 entrevistados que mencionam que a natureza da sua profissão não é impeditiva na criação de amizades no trabalho, estes justificam as suas respostas pelo facto de atualmente os conceitos de líder e hierarquia já estarem mais desconstruídos, não sendo uma pirâmide organizacional tão estruturada e linear como se verificava nos primórdios da gestão.

*“Não, de todo. Apesar de lidar com muitas pessoas e ter de dar feedback, não acho que seja impeditiva. Aliás, até acho que acabo por criar ligações mais facilmente. Antigamente, e penso que esta ideia tem vindo a ser cada vez mais desconstruída, o chefe era visto como alguém que não podia ser amigo de ninguém porque tinha de dar ordens. Mas tem de haver companheirismo e entreajuda: se o líder não tiver esse pensamento a equipa não chega onde quer chegar, não vão estar a remar no mesmo sentido. Vamos desconstruir a ideia ridícula de superioridade e começar a olhar para as pessoas todas de forma igual – o líder está lá para orientar, mas também vai com eles no caminho a percorrer – há uma amizade no trabalho (na amizade também há entreajuda) – esta ideia é mais propícia a criar amizades no trabalho claro.” (E6)*

*“Não, de todo [que não é impeditiva]. Pelo menos com a minha equipa nunca senti. Mas isso também tem muito a ver com as pessoas que se apanham. Eu tive muita sorte nisso, temos todos um relacionamento próximo e leve. Acredito que isso aconteça muito mais quando há uma separação hierárquica mais definida do que aqui e um controlo mais rigoroso.” (E7)*

Os restantes mencionam que a natureza da sua função não é impeditiva de criar amizades no trabalho, todavia eles próprios já criam limites para isso não acontecer tantas vezes de modo que seja possível evitar que as pessoas se aproximem por interesse. Estes consideram que não é limitativa, mas não

mostram tanta disponibilidade para isso como mostravam no período inicial da sua função.

*“Não é. Mas quando tu vais subindo de patamares e a equipa com isso vai rodando, acabamos sempre por saber distinguir e separar melhor as coisas. Quando entramos em cargos de liderança logo no início da carreira temos mais tendência a criar ligações e a confundir mais as coisas. Nessa altura eu era líder dos meus amigos, saía com eles várias vezes e era muito complicado separar isso. Com a experiência, vamos aprendendo e passamos a ter menos disponibilidade para isso.” (E3)*

*“Não, pelo contrário. Eu é que tenho que marcar os limites e pôr as fronteiras. Porque o meu trabalho é mesmo propício a criar relacionamentos no trabalho. Tenho um lugar que é visível. Por vezes as pessoas aproximam-se por interesse, nestes casos assim com mais visibilidade e sucesso, e aí eu tive que aprender a fazer o filtro. Nem todas as pessoas que se aproximam de nós querem ou vão ser nossas amigas. Há pessoas que não têm interesse em mim enquanto indivíduo, mas enquanto profissional, no sentido de querer saber informações em primeira mão.” (E10)*

Para finalizar este subcapítulo, é importante perceber que influência têm as amizades no trabalho no desenvolvimento da carreira profissional de cada um dos participantes. Ao passo que no subcapítulo anterior se procurou saber se as amizades no trabalho influenciavam o desempenho atual dos entrevistados no trabalho, isto é, na execução das suas tarefas, agora procura-se saber qual a influência que as amizades no trabalho tiveram ao longo da carreira de cada um, mais precisamente o papel que estas desempenharam na progressão de carreira. Sobre este assunto, os participantes agruparam-se da seguinte forma:

**Tabela 15. Influência das relações de amizade no desenvolvimento da carreira profissional**

Facilitaram a progressão na carreira	10
Dificultaram a progressão na carreira	2
Indiferentes para a progressão na carreira	6

Do grupo de indivíduos que participaram neste estudo, 10 responderam que as amizades no trabalho facilitam a progressão na carreira. Estes entrevistados destacam que as amizades são como um complemento e uma aprendizagem que os fazem superar-se e evoluir no seu trabalho:

*“Nós somos todos seres incompletos. As diferenças de cada um vão sempre*

*acrescentar algo ao outro. Todos temos falhas, mas todos nos completamos. É assim que devemos olhar para uma organização: nenhuma pessoa é insubstituível assim como ninguém tem toda a sabedoria em gerir pessoas. Ou seja, todos os dias é uma aprendizagem e todos os dias nós aprendemos uns com os outros. É assim que caracterizo o impacto das amizades no trabalho na minha carreira – de complemento, aprendizagem, aceitação e superação. Nós sozinhos podemos chegar ao objetivo, mas acompanhados chegamos mais rápido e somos com certeza mais bem-sucedidos. Acabamos sempre por chegar bem mais longe.” (E6)*

*“Do meu ponto de vista, senti que as amizades ao longo da minha carreira sempre me fizeram progredir. Principalmente nas alturas em que desmotivava no trabalho, ajudava sempre muito ter os meus amigos por perto a puxarem por mim e ajudarem a avançar. As amizades, no geral, foram sempre muito boas para o avanço da minha carreira. E tu com o tempo acabas por aprender a distinguir entre as boas e as más amizades e deixas de te juntar àqueles que não parecem querer-te assim tão bem. As amizades ajudam-nos a superar determinadas fases menos boas e mais desmotivadoras, até porque tu sentes que se conseguires superar isso vai ser também um impulso para o teu amigo também superar a fase menos boa dele.” (E16)*

Por outro lado, apenas 2 dos 18 entrevistados mencionam que as amizades no trabalho dificultam a progressão na carreira. De acordo com os relatos dos participantes, esta resposta justifica-se por experiências menos boas que vivenciaram ao longo da sua carreira. Eis um excerto ilustrativo:

*“Tendo em conta que o meu trabalho é um trabalho de rankings e prémios e muita competitividade, às vezes não podemos ser amigos de todos. Há aquelas pessoas que eu sei que gostam de mim e são os meus verdadeiros amigos, mas há situações de pessoas que ao longo do tempo não vão conseguindo lidar com o teu sucesso. Ou seja, à partida aquelas pessoas que são supostamente minhas amigas, não conseguem lidar com o meu sucesso e essa amizade fica logo condicionada, deixa de ser verdadeira como pensava. E parecendo que não, é triste porque gostávamos daquela pessoa e não somos correspondidos, pelo contrário. Como é um meio de muita competitividade, precisamos de ter só os verdadeiros ao nosso lado. Ao longo da minha fui percebendo isso claramente e confesso que em determinados momentos não me deixou evoluir tanto como gostaria.” (E2)*

No entanto, 6 dos participantes referem que as amizades no trabalho são indiferentes para a progressão na carreira. Para estes indivíduos estas podem efetivamente existir, mas não estão em nada relacionadas com o seu desenvolvimento profissional:

*“Nesta empresa é indiferente. Existem amigos, é bom para ter bom ambiente no trabalho. Mas em termos de progressão não existe nenhuma relação.” (E10)*

*“Foram indiferentes. Eu nunca tive a experiência de trabalhar com amigos e das experiências que tive, principalmente as iniciais, sempre que me tentava misturar, as coisas não corriam tão bem quanto isso. Não me acrescentaram até agora.” (E13)*

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

## **PARTE TRÊS: CONCLUSÕES E CONTRIBUTOS**

### **6. CONCLUSÕES DO ESTUDO E SEUS PRINCIPAIS CONTRIBUTOS**

No capítulo anterior, a investigadora procurou realizar uma exposição exaustiva dos resultados obtidos nas entrevistas realizadas. Neste capítulo, pretende-se agora fazer uma análise global dos resultados extraídos dos dados empíricos recolhidos, discutindo deste modo as respostas dadas pelos participantes. Desta forma, este será dividido em dois subcapítulos principais: o primeiro onde será discutido o conceito de amizade no trabalho bem como a importância atribuída por cada indivíduo a este conceito e também os seus benefícios e desvantagens; e o segundo onde serão discutidos os significados e importância atribuída à progressão na carreira, assim como serão discutidas as implicações e influência que as amizades no trabalho têm sobre este conceito. Desta forma, será possível compreender melhor a conceção que os indivíduos têm de amizade no trabalho, assim como a importância que esta adquire para eles e a influência que tem nas suas vidas. Além do mais, permitirá perceber também os percursos de carreira destes indivíduos, nomeadamente os momentos que destacam no seu percurso profissional e, ainda, de que forma as amizades no trabalho o influenciam ou já influenciaram. Estes resultados serão ainda comparados com os contributos teóricos identificados no capítulo da revisão de literatura, de forma a perceber em que medida estes corroboram ou não o que é dito pelos principais investigadores desta área.

#### **6.1. CONCEITO DE AMIZADE NO TRABALHO**

O primeiro aspeto que importa perceber quando se analisa o conceito de amizade prende-se com os significados atribuídos por cada indivíduo a este conceito. Através das respostas dadas pelos participantes, é possível perceber a multiplicidade de significados atribuída ao conceito de amizade. De acordo com os resultados mencionados no capítulo anterior, apesar das interpretações atribuídas pelos indivíduos à amizade serem variadas, não significa que estas sejam divergentes: são sim interpretações complementares umas das outras que variam consoante aquilo que o sujeito mais valoriza nesse tipo de relação. Tendo por base os contributos teóricos, é difícil para os indivíduos definirem amizade, já que não é algo palpável e linear, variando de pessoa para pessoa, o que se pode corroborar claramente pelos relatos obtidos no presente estudo.

Os entrevistados referem-se à amizade, maioritariamente, como sendo um relacionamento recíproco entre duas ou mais pessoas, baseado na confiança e lealdade, tendo como uma das suas características principais a semelhança de valores partilhados entre os indivíduos. Esta definição vai de



encontro àquelas apresentadas no capítulo da revisão de literatura, nomeadamente de encontro àquela apresentada por Pillemer e Rothbard (2018): a amizade é uma relação voluntária e informal que é caracterizada por normas comuns e objetivos socio emocionais semelhantes. Na literatura, quase todas as definições apresentadas pelos investigadores desta área mencionam que a amizade é uma relação voluntária. Apesar de nenhum participante ter incluído esta componente nas suas definições, não significa que estes não a consideram dessa forma. Aliás, no momento da entrevista, a investigadora conseguiu compreender que essa componente estava logo subentendida e que o foco das definições estava nos fatores dominantes e menos óbvios sobre o conceito de amizade.

As semelhanças das definições apresentadas pelos entrevistados quanto ao conceito de amizade não se pode considerar um acontecimento do acaso. Estas podem justificar-se, por um lado, pelo facto dos participantes apresentarem categorias profissionais semelhantes, já que desempenham todos cargos de chefia em funções relacionadas com gestão e, por outro lado, pelo facto de serem pessoas que passaram por experiências que lhes permitiram ter uma noção mais complexa daquilo que é a amizade dada a sua experiência profissional. Morrison e Nolan (2007) seguem exatamente esta linha de pensamento, corroborando que a similaridade e a proximidade entre os indivíduos são dois aspetos fundamentais para que as pessoas apresentem definições de amizade muito semelhantes e complementares. As amizades não são apenas prováveis, são sim inevitáveis.

Além da multiplicidade de significados, os entrevistados também associam múltiplos sentimentos ao conceito de amizade. São estes sentimentos que acabam por ditar, em certa parte, a definição que os participantes relatam sobre a amizade. Eles destacam inúmeros sentimentos ligados à verdadeira amizade, sendo os mais mencionados a lealdade, a honestidade, a inexistência de preconceitos, a confiança e o respeito. Cada participante menciona mais do que uma característica, sendo claro para todos que para existir uma amizade é necessário que algumas das características mencionadas se verifiquem em simultâneo.

Apesar dos entrevistados apresentarem características comuns entre si, maioritariamente em termos profissionais, certo é que estes são pessoas diferentes entre si e, por isso, é natural que mencionem sentimentos e atributos diferentes em relação às amizades. No entanto, à semelhança do que se passa em relação à definição de amizade, também no que diz respeito aos sentimentos a si associados todos os indicados pelos indivíduos se complementam. Dado que a população deste estudo tem já diversa experiência profissional e já que trabalham em áreas semelhantes, é normal que estes apresentem gostos comuns e personalidades muito idênticas, daí a menção de características das amizades

similares e complementares. Existem ainda outras características associadas à amizade, às quais os indivíduos não deram tanta preponderância e que pode ser justificada pelas experiências já vividas por esta população: compreensão e presença em todos os momentos (bons e maus). Cada pessoa irá valorizar mais cada característica consoante os momentos que já viveu na sua vida: normalmente, as pessoas tendem a valorizar mais determinado atributo de uma amizade a partir do momento em que lhe acontece uma situação negativa e acabam por perceber nesse momento a lacuna desse aspeto naquela amizade. Apesar de existirem sentimentos base numa relação de amizade, fica claro através dos relatos dos participantes que esta é feita de outros sentimentos associados, que vão variando ao longo da vida, já que vão estar sempre condicionados pelas necessidades de momento e experiências vivenciadas por cada indivíduo.

De acordo com Choi e Ko (2020), as amizades não se formam apenas fora da organização, mas também dentro dela, devido ao tempo que os indivíduos passam juntos a trabalhar. Segundo Pettinger (2005), o local de trabalho é parte essencial para definir as amizades de cada indivíduo. Deste modo, face ao tempo que se passa no local de trabalho, é natural que os colaboradores criem relações interpessoais entre si, nomeadamente relações de amizades (Sias et al., 2004).

Assim sendo, cumpre diferenciar as relações interpessoais vividas pelos indivíduos no local de trabalho. Os participantes do estudo mostram perceções diversificadas quanto aos relacionamentos estabelecidos entre si, que são nomeadamente condicionados pela forma como diferenciam as suas amizades na esfera privada e no trabalho e, especialmente, pela forma como as criam (com maior ou menor facilidade). Mais de metade dos entrevistados deste estudo demonstra facilidade em criar amizades, relacionando-a com traços da sua personalidade. Segundo estes, os traços que mais facilitam a criação de amizades são, em primeiro lugar, ter uma personalidade comunicativa; em segundo lugar, ter um carácter não conflituoso e, em terceiro lugar, ter uma personalidade extrovertida e sociável.

Por outro lado, há ainda uma parte dos entrevistados que menciona não ter facilidade em fazer amigos. Este grupo de indivíduos é unânime nas suas justificações quanto a este tema, afirmando que esta dificuldade está ligada à sua personalidade introvertida e à complexidade que associam à entrada de pessoas “desconhecidas” na sua vida. No entanto, é perceptível que, com maior ou menor facilidade na criação de amizades, os indivíduos tentam sempre rodear-se daqueles que lhe são semelhantes, procurando estar próximos dos que partilham características em comum consigo. Estes testemunhos vão de encontro ao defendido por Berman e colegas (2002), que descrevem a amizade no trabalho

como sendo uma relação caracterizada, entre outros, por interesses e valores compartilhados. Além disso, é comum que a maioria dos entrevistados responda que tem facilidade em fazer amigos, tendo em conta a faixa etária em que se encontram.

Pese embora a maioria revele fazer amigos com facilidade, a verdade é que estes não consideram o local de trabalho como o local mais propício para criar amizades. De acordo com os relatos dos participantes, o facto dos indivíduos passarem muito tempo juntos no trabalho não significa que seja mais fácil para estes criar estas conexões mais profundas. Quase a totalidade dos entrevistados menciona que fora do trabalho é mais fácil criar amizades, uma vez que constatam a existência de menos pressões, sejam elas impostas pelo ambiente ou pelas pessoas. De uma forma geral, pode constatar-se que as opiniões são maioritariamente unânimes quando se fala do local mais propício para se criar amizades: é mais fácil fazer amigos fora do trabalho porque não estão sujeitos aos entraves e limitações naturais da organização onde trabalham, sendo o espaço fora do trabalho um local mais livre para se permitirem a criar amizades. As respostas obtidas neste sentido são opostas àquilo que é defendido pela literatura. Pettinger (2005) afirma que o local de trabalho é parte essencial para a formação de amizades. Porém, as respostas dadas pelos participantes tiveram por base a comparação feita entre criar amizades fora do trabalho e criar amizades dentro do trabalho, o que não significa que estes não considerem o trabalho um espaço bom para criar amizades. Por outras palavras, pode dizer-se que os entrevistados não descartam o local de trabalho como meio criador de amizades, respondendo apenas que este, em comparação com o ambiente fora do trabalho, não é o melhor local para o fazer devido às pressões existentes.

Esta situação pode ser facilmente atestada pelas respostas dos participantes quanto ao possuírem amigos no trabalho. Cerca de 80% dos entrevistados afirma possuir amigos no trabalho, o que significa que este local não é de todo impeditivo de criar amizades. Os indivíduos destacam, assim, que é benéfico criar amizades no trabalho, já que é o local onde passam mais tempo e onde existe mais horas de partilha, gerando inúmeros benefícios, mas reconhecem que há uma série de fatores que condicionam o desenvolvimento “normal” dessas relações. Apesar de se desenvolverem de forma diferente, as amizades no trabalho, de acordo com Methot e colegas (2016) são as relações no trabalho mais fortes porque contemplam tanto a componente instrumental como componente afetiva. O que ao início pode ser desafiante, no final pode tornar-se poderoso - quando bem usado e quando bem definidos todos os limites, conforme mencionado pelos indivíduos participantes deste estudo. Por este motivo, os entrevistados ressaltam que as amizades no trabalho não podem ser confundidas com

meras relações de circunstância com colegas de trabalho, pois são relações mais complexas, assim como afirma Fehr (1996) – ser amigo não é ser colega nem é ser familiar, é muito mais do que isso.

Através destes relatos, é possível perceber que o facto de exercerem funções de chefia nas organizações onde trabalham não impede os indivíduos de construir relações mais profundas com os restantes. Não obstante, de acordo com alguns dos relatos, as amizades no trabalho tendem a ser essencialmente com aqueles que se encontram no mesmo nível hierárquico que eles, já que estando todos na mesma posição, a abertura, acessibilidade e comunicação acabam por ser mais fluídas e, deste modo, gera-se a conexão necessária para criar amizades no trabalho. É salientado ainda que a comunicação com superiores hierárquicos não é tão fácil, principalmente pela questão das funções e papéis que desempenham na organização, pelo que ter amizades no trabalho com estes se mostra mais difícil, o que vai de encontro novamente ao que é dito por Pettinger (2005) quanto à importância da proximidade e similaridade dos indivíduos dentro de uma organização.

Além do mais, os entrevistados que possuem amizades no trabalho destacam que estas efetivamente existem, mas em menor quantidade, o que pode ser facilmente justificado pela faixa etária em que se encontram. De acordo com os mesmos, com a experiência e passar dos anos, as amizades no trabalho vão diminuindo. Tendo em conta que a maioria dos indivíduos menciona possuir amizades no trabalho, admitindo estes que são em menor quantidade, cumpre esclarecer as diferenças que estes destacam entre amizades no trabalho e amizades fora dele. Através desta diferenciação feita pelos participantes, é fácil perceber as razões pelas quais estes mencionam ter mais amizades fora do trabalho do que dentro dele.

É praticamente unânime que existem disparidades claras entre amizades no trabalho e amizades na esfera privada: mais de 80% dos entrevistados não têm dúvidas neste campo, identificando claramente as diferenças entre ambas. Neste sentido, os entrevistados salientam as seguintes diferenças: 1. no trabalho existe um foco a cumprir e os assuntos acabam sempre por girar em torno disso, ao passo que fora do trabalho os interesses são mais diversificados; 2. A responsabilidade que está associada ao trabalho e que não existe na esfera privada; 3. Rigidez e exigência do trabalho vs. descontração da vida privada; 4. A imparcialidade que tem de existir no trabalho e não é obrigatória na esfera privada.

De uma forma geral, atendendo às diferenças indicadas pelos participantes deste estudo, constata-se que as amizades no trabalho são essencialmente caracterizadas pelo contexto em que estão inseridas, uma vez que todas as diferenças apontadas estão inevitavelmente associadas às regras e normas

comuns existentes no trabalho. Esta diferenciação pode ser generalizada para a maioria das pessoas, já que está somente associada a factos reais e não às experiências de cada um. Neste caso, os indivíduos, para distinguir ambas as relações, baseiam-se na realidade do contexto laboral atual e não nas suas visões sobre as mesmas, o que pode ser justificado talvez por uma questão de facilidade de resposta. Assim sendo, fica então perceptível as principais razões pelas quais os indivíduos não possuem inúmeros amigos no trabalho e pelas quais não é tão fácil criar amigos no trabalho: são as regras e as normas impostas pelo contexto laboral comum que não permitem o desenrolar “normal” destas relações.

A criação e desenvolvimento de amizades no trabalho é, assim, influenciada por diversos fatores. Sias e Cahill (1998) mencionam que os principais fatores influenciadores são os fatores individuais (influências trazidas por cada indivíduo) e os fatores contextuais (influências trazidas pelo ambiente em que as pessoas estão inseridas), sendo estes os fatores também indicados pelos entrevistados. No entanto, no que diz respeito ao critério mais influenciador, os participantes mostram-se bastante divididos: cerca de 1/3 menciona que são os fatores individuais, cerca de 1/3 menciona que são os fatores contextuais e cerca de 1/3 menciona que são ambos. As opiniões dividem-se porque, ao contrário do que se passa nas diferenças indicadas pelos participantes entre amizade no trabalho e amizade na esfera privada, onde os indivíduos sustentam as suas respostas em factos reais, aqui nos critérios influenciadores os entrevistados baseiam-se nas suas experiências pessoais.

A escolha do fator influenciador mais preponderante na criação de amizades vai sempre depender das experiências anteriores já vividas pelos indivíduos. Tendo em conta que a maioria dos participantes já possui bastante experiência laboral, é natural que atualmente tenham uma perceção mais alargada sobre o desenvolvimento de amizades no trabalho e que, por isso, seja difícil a unanimidade de respostas neste sentido. Este é mais um caso onde não existe resposta certa ou errada, mas sim respostas que vão variar consoante o meio onde os indivíduos estão inseridos e consoante as pessoas com quem os participantes partilham as experiências. Por isso, a criação das amizades no trabalho não é, como já se percebeu, algo linear e à qual se possa atribuir apenas um critério que dite o seu desenvolvimento.

Conforme resulta da literatura, as amizades no trabalho são assim parte importante do contexto do trabalho, pois servem tanto de apoio instrumental (execução das tarefas no trabalho) como de apoio emocional e social (Colbert et al., 2016). No entanto nem todos os indivíduos atribuem importância às amizades no trabalho e, mesmo aqueles que atribuem, não significa que estas tenham o mesmo tipo

de relevância para todos. A população deste estudo mostra exatamente isso ao apresentar opiniões diversas sobre este assunto: cerca de 61% considera que as amizades no trabalho são importantes para si, cerca de 11% não considera as amizades no trabalho importantes para si e cerca de 28% consideram que estas são indiferentes para si. No entanto, é de ressaltar que os entrevistados que mencionam que as amizades no trabalho são importantes para si, justificam a sua resposta destacando que estas são fonte de suporte em todos os momentos da vida (apoio emocional) e fonte de motivação e ajuda (apoio instrumental), o que confirma as conclusões de Colbert e Bono (2016) nesta questão.

Outro facto importante de relevar relaciona-se com os indivíduos que consideram as amizades no trabalho significativas para si, tendo todos respondido que possuíam amigos no trabalho; ao passo que aqueles que responderam que as amizades no trabalho não eram significativas para si indicaram que não tinham amigos no trabalho, o que pode de certo modo justificar esta discrepância de respostas. Desta forma, verifica-se que na generalidade as amizades no trabalho são importantes para os indivíduos ou, no máximo, serão indiferentes (sem qualquer impacto na vida destes).

Assim, pode constatar-se que a pequena percentagem de indivíduos que menciona que as amizades no trabalho não são importantes para si não é significativa, dado que estes nos seus discursos reconhecem que é benéfico estar rodeado de pessoas que criem bom ambiente, que sejam empáticas e com sentido de colaboração. O que estes ressaltam nas suas narrativas é o facto de não terem necessariamente de ser amigos dessas pessoas, sendo este o motivo pelo qual não lhes atribuem importância. Estes indivíduos valorizam um bom ambiente de trabalho, criado entre colegas que colaboram entre si, pelo que para estes as amizades no trabalho não acrescentam nada à sua forma de estar na vida: o mais relevante no contexto de trabalho para esta pequena percentagem de pessoas é somente o ambiente e não os laços que as pessoas possam criar entre si. Este pensamento atesta a ideia defendida por Morrison e Nolan (2007), que consideram crucial existir uma distinção clara entre ter amizades no trabalho e trabalhar num ambiente amigável para os indivíduos: o melhor é não deixar o trabalho tornar-se demasiado “divertido”, uma vez que fica sempre no ar a dúvida de quanto trabalho está a ser realmente feito, mas, sim, manter um ambiente no qual todos se possam concentrar e cooperar normalmente.

As amizades no trabalho apresentam assim inúmeros benefícios, sendo esta componente a mais estudada pela literatura no que diz respeito a este tema. De acordo com Berman e colegas (2002), as amizades no trabalho apresentam benefícios para os funcionários e para os gestores na medida em

que diminuem o stress no local de trabalho, aumentam a comunicação, têm um impacto positivo na execução das tarefas e, ainda, ajudam no processo de aceitação da mudança organizacional. Além destas vantagens, Pillemer e Rothbard (2018) acrescentam ainda que as amizades no trabalho beneficiam a organização e as equipas como um todo na medida em que promovem a cooperação e coesão. Através dos relatos dos entrevistados, é perceptível que a grande maioria também destaca vantagens na existência de amizades trabalho, nomeadamente a motivação, ajuda, apoio emocional e instrumental, entre outros, conforme mencionado previamente.

Mas este estudo teve como principal objetivo ir para além daquilo que a literatura mais se foca e pretende tirar os indivíduos da sua zona de conforto e colocar questões pertinentes sobre o outro lado das amizades no trabalho: o lado negativo. O ser humano tem a tendência de evitar aquilo que o deixa desconfortável e, por isso, acomoda-se e acaba por aceitar determinados acontecimentos com os quais não concorda, de forma a evitar ter de pensar em soluções para resolver esses problemas. É, por isso, natural que os entrevistados tenham enumerado algumas vantagens e, só depois disso, começassem a pensar nas coisas menos boas sobre as amizades no trabalho. No entanto, há pontos negativos para os quais há necessidade de explorar e estudar, sempre com o objetivo máximo de tornar as amizades no trabalho ainda mais realistas e naturais.

Assim como os inúmeros benefícios que possuem, as amizades no trabalho também apresentam inúmeras desvantagens. A identificação destas desvantagens é essencial para compreender melhor a dinâmica das amizades no trabalho e, essencialmente, para que seja possível criar mecanismos que permitam que estas sejam minimizadas, tanto pela organização como pelos indivíduos. Nesta investigação, os participantes mencionam diversas desvantagens associadas às amizades no trabalho, sendo as seguintes aquelas mais mencionadas: a dificuldade em dar feedback negativo é a desvantagem mais mencionada, seguida da dificuldade em estabelecer limites e depois da dificuldade na distinção entre relação pessoal vs. relação profissional e, por fim, também a maior benevolência concedida aos amigos no trabalho. A identificação comum destas desvantagens pela população alvo do estudo pode ser facilmente justificada pelos cargos que estes ocupam na organização onde trabalham: quanto mais alto é o nível hierárquico (chefias) em que trabalhamos em relação aos nossos amigos, mais difícil se torna saber “separar as águas”. Morrison e Nolan (2007) mencionam exatamente esse aspeto: a dualidade entre trabalho e amizade começa a colidir quando não se sabe em que ocasiões se deve agir como amigo e em que ocasiões se deve agir como colega de trabalho, ou no caso em concreto deste estudo, agir como chefe/superior.

Bridge e Baxter (1992) afirmam que uma das maiores dificuldades vividas pelos indivíduos dentro do trabalho passa por dar feedback negativo aos amigos, havendo tendência para se retraírem e não dizerem a verdade, o que prejudica inevitavelmente o trabalho e o ambiente. Cerca de 56% dos participantes deste estudo também salientam que esta é uma das maiores desvantagens das amizades no trabalho, pois consideram que já é difícil apontar os pontos menos bons de um amigo na vida no geral e, quando estão no trabalho, essa dificuldade é ainda maior, principalmente quando se desempenha cargos superiores de gestão.

Além desta desvantagem, 50% dos participantes também identifica a dificuldade em estabelecer limites como um ponto negativo sobre as amizades no trabalho, dado que consideram que as pessoas têm tendência a ultrapassar uma determinada barreira imposta naturalmente pelo trabalho. O discurso de Bridge e Baxter (1992) também vai de encontro ao que é dito pelos participantes: quando se trabalha com um amigo existe a dificuldade entre conciliar e estabelecer um limite entre as regras da amizade e as regras naturais impostas pelo trabalho. Já no que diz respeito à dificuldade na distinção entre relação pessoal e relação profissional, esta é uma desvantagem apontada por cerca de 33% dos inquiridos. Para estes indivíduos, o ponto mais negativo nas amizades no trabalho é exatamente quando as emoções se colocam à frente do trabalho, gerando confusões e constrangimentos nas amizades. Pillemer e Rothbard (2018) no seu estudo reiteram exatamente o contributo dado pelos participantes deste estudo: as amizades no trabalho tornam-se mais complicadas devido às tensões que existem entre objetivos instrumentais e objetivos afetivos, criando tensões ao nível individual, grupal e organizacional.

Também 33% dos entrevistados menciona a maior benevolência como uma desvantagem das amizades no trabalho. Este ponto negativo está intimamente ligado às situações em que determinado indivíduo tem mais atenção e cuidado para com outro, pelo simples facto de ser seu amigo, o que pode tanto condicionar as decisões a tomar pelas chefias como o ambiente vivido no trabalho. Mais uma vez Bridge e Baxter (1992) acentuam também esta desvantagem, dizendo que um dos aspetos mais imprescindíveis nas amizades é a reciprocidade. Quando há falta dela entre amigos no trabalho, isso gera emoções negativas uma vez que os amigos acabam por esperar favoritismo face aos restantes.

Existem ainda participantes que mencionam algumas desvantagens mais específicas como a dificuldade na gestão de emoções, conflitos entre colaboradores, cobrança e benefício de uns em detrimento de outros. Estas são as desvantagens menos mencionadas pelos participantes, uma vez que são fruto de experiências específicas pelas quais passaram. No entanto, não é por estarem



associadas a contextos específicos vividos no passado por elas que não são relevantes: são igualmente desvantagens válidas e realistas que ocorrem no dia a dia no trabalho e que confirmam aquilo que é dito na literatura.

Todas estas desvantagens das amizades no trabalho acabam por trazer consequências negativas tanto para os indivíduos como para a organização, nomeadamente a diminuição da produtividade, o stress emocional, a desmotivação, ansiedade, distração do objetivo organizacional, entre outros (Sias et al., 2004; Kram & Isabella, 1985). É de extrema importância saber como combatê-las para que o desconforto nos indivíduos, a deterioração das amizades e a ineficiência da organização nunca cheguem a existir ou, pelo menos, que sejam insignificantes. Estes problemas trazidos pelas amizades no trabalho, conforme se disse anteriormente, não condicionam só a vida profissional dos indivíduos, como também a sua vida pessoal, pelo que é natural que as pessoas arrastem esses problemas para a sua casa e condicionem também a sua vida familiar, sendo este outro motivo fundamental para o estudo do lado negativo das amizades no trabalho: ajudar os indivíduos a saberem gerir melhor a dicotomia trabalho/amizade.

No que concerne à influência das amizades no trabalho na vida dos indivíduos, pode então considerar-se que estas possuem influência em dois níveis: profissional e pessoal. Seja ao nível profissional ou ao nível pessoal, a maioria dos entrevistados deste estudo reconhecem uma influência positiva das amizades no trabalho na sua vida. Cerca de 61% dos entrevistados manifesta que as amizades no trabalho têm um impacto positivo no desempenho da sua função laboral, uma vez que facilitam a sua execução e impulsionam em momentos de desmotivação. Na vertente pessoal, 72% dos inquiridos manifestam que as amizades no trabalho influenciam positivamente a vida pessoal na medida em que são fonte de crescimento intrínseco, o que os torna melhores pessoas, com mente mais aberta e compreensiva. Estas respostas demonstram efetivamente a importância das amizades no trabalho na vida das pessoas, confirmando assim os seus inúmeros benefícios.

No entanto, não nos podemos cingir apenas à sua influência positiva, pois existem indivíduos que relatam que estas também têm tanto influência negativa como podem ser indiferentes nestes dois níveis. Assim, ainda que de forma menos preponderante, alguns dos participantes mencionam que as amizades no trabalho tiveram uma influência negativa na sua vida: ao nível profissional, cerca de 22% do entrevistados refere casos em que tiveram mesmo de mudar de função e momentos em que as amizades condicionaram a execução das suas tarefas; e ao nível pessoal, cerca de 11% dos entrevistados refere que a dificuldade na distinção entre trabalho e amizade afetou a vida pessoal de

cada um, provocando mudanças no estado de espírito para com os outros.

Estes relatos mostram assim, por outro lado, aquilo que as pessoas por vezes têm receio de expressar relativamente às dificuldades sentidas nas relações interpessoais vividas entre si: independentemente do cargo que se exerça dentro de uma organização, seja ela de nível hierárquico superior ou inferior, todos os indivíduos vão manifestar dificuldades na gestão destas relações, sendo esta de maior ou menor grau consoantes as experiências já vividas pelas pessoas. É natural que as pessoas que apresentem mais anos de vida e de experiência laboral tenham dificuldades menos acentuadas nesta gestão de relacionamentos, porque à partida já lidaram com um maior número de pessoas e situações que lhes trouxeram ensinamentos. Há ainda quem mencione que as amizades não têm qualquer influência na sua vida, seja ela positiva ou negativa: 17% em relação à vida profissional e 17% em relação à vida pessoal. Para estes indivíduos, as amizades no trabalho em nada estão relacionadas com o sucesso/insucesso da sua vida profissional ou no desenvolvimento da sua vida pessoal.

De uma forma geral, pode concluir-se que as amizades no trabalho são positivas para os indivíduos porque são fonte de suporte emocional e instrumental e, também, fonte de motivação e entreajuda. Não obstante e mais relevante para este estudo, conforme decorre da literatura, as amizades no trabalho também apresentam desvantagens. O ser humano tem uma tendência natural para se acomodar e ignorar quando as coisas começam a complicar, apenas para não saírem da sua zona de conforto. Reconhecer as desvantagens das amizades no trabalho é fundamental para que criar mecanismos que nos melhorem enquanto seres individuais, mas também para estarmos mais atentos àquilo que nos rodeia e percebermos aquilo que devemos ou não aceitar. No caso em concreto todas as desvantagens indicadas pelos provêm do papel que os indivíduos desempenham na organização (cargos de chefia), o que vem também confirmar o facto das amizades acabarem por se desenvolver com mais facilidade fora do trabalho. Conclui-se, portanto, que existem pontos negativos nas amizades no trabalho para os gestores do topo, mas estes continuam a querer centrar-se mais na parte positiva. O mais importante que se retira é o seguinte: para manter este tipo de amizades é fundamental que os indivíduos definam os limites e não confundam o trabalho com emoção, o que não é de estranhar tendo em conta o cargo que estes indivíduos ocupam. Contudo, estes salientam que é efetivamente mais fácil manter as amizades no trabalho com indivíduos na mesma posição hierárquica, mas ainda assim demonstram ter amizades com indivíduos que desempenhem outros cargos inferiores na hierarquia

Está claro que as amizades no trabalho exercem influencia na vida profissional e pessoal dos

indivíduos. Apesar de existirem pessoas a relatar que as amizades exercem/exerceram influencia negativa sobre a sua vida profissional e pessoal, a verdade é que não se conseguiu fazer nenhuma associação: o número de pessoas que menciona a influencia negativa não é preponderante para se afirmar isso mesmo. As amizades continuam a ter uma influência mais positiva do que negativa na vida das pessoas.

Espera-se, desta forma, que a presente pesquisa contribua para uma reflexão sobre a importância das amizades no trabalho no desenvolvimento de carreira dos indivíduos. A identificação das desvantagens associadas à amizade no trabalho é essencial para compreender melhor a dinâmica das amizades no trabalho e, fundamentalmente, para que seja possível criar mecanismos que permitam que estas sejam minimizadas, tanto pela organização como pelos indivíduos.

## **6.2. AMIZADE NO TRABALHO E PROGRESSÃO NA CARREIRA**

Em relação à carreira e atendendo às definições atribuídas a este conceito no capítulo da Revisão de Literatura, é importante perceber a perceção que os participantes neste estudo têm sobre a mesma. De acordo com Sullivan & Baruch (2009) a carreira não está apenas relacionada com as experiências no trabalho, mas, também, com as experiências fora dele. Por outras palavras, o conceito de carreira não está meramente ligado às funções exercidas por cada indivíduo no trabalho, mas também às experiências que se vivem extratrabalho. Assim, a investigadora começou por questionar aos entrevistados quanto àquilo que mais gostam e menos gostam de fazer no trabalho, na tentativa de encontrar um padrão relativo aos aspetos positivos e negativos mencionados com os indivíduos: se estes estão associados mais ou menos com as próprias tarefas a desempenhar ou se estes se relacionam mais ou menos as pessoas ou sentimentos.

Neste sentido, constata-se que, de uma forma geral, os aspetos que os participantes deste estudo mais gostam no trabalho são: interação humana (contacto com outras pessoas), motivação de equipa e bons resultados (criar oportunidades para que as pessoas evoluam e atingir os objetivos), negociação (satisfazer os clientes) e reconhecimento (sensação de dever cumprido). Relativamente aos aspetos que os indivíduos menos gostam no trabalho, podem destacar-se os seguintes: burocracia (aspeto mais identificado), dependência da equipa face às decisões a tomar pelo superior, apontar críticas, pressão e stress, falar perante um elevado número de pessoas e elevada competitividade. Deste modo, pode verificar-se que os aspetos que os indivíduos menos gostam estão associados ao trabalho em si, nomeadamente ligados àquilo que as suas tarefas implicam fazer (tomar decisões, dar ordens, apontar

críticas, preencher papelada e fazer relatórios, falar em público, etc.) – todos estes aspetos estão relacionados com a execução do próprio trabalho. Ao passo que os aspetos que os indivíduos mais gostam estão maioritariamente ligados a sentimentos e pessoas – desde criar uma boa rede social (obter contactos, criar relações e conexões) até à sensação de satisfação e dever cumprido.

Mas, conforme decorre da literatura, o conceito de carreira requer uma visão holística. Por isso, não se cinge apenas ao ponto atual de trabalho/ carreira dos indivíduos, pelo que para além dos aspetos que os indivíduos mais e menos gostam no trabalho, é também fundamental saber e analisar os momentos mais marcantes ao longo da vida destes. A carreira não é nada mais nada menos do que a soma da nossa vida, das nossas aprendizagens e do nosso trabalho (Robertson, Hooley, & McCash, 2021). Aqui é importante também o conceito de desenvolvimento de carreira, que é uma preocupação mais recente na área. O conceito de desenvolvimento de carreira engloba uma vasta gama de experiências, fenómenos e comportamentos relacionados com a carreira, incluindo experiências negativas (favoritismos, por exemplo) e experiências positivas (como ajudar os outros e conquistas pessoais) (Robertson, Hooley, & McCash, 2021). O desenvolvimento de carreira, de acordo com estes autores, não se trata apenas de uma série individual de escolhas, mas, é sim, demonstrativo da interação do indivíduo com os outros, onde a nossa psicologia se interliga com o social e onde é englobada a forma como se interage com as organizações. Denota-se que os indivíduos conhecem o seu percurso profissional ao longo dos anos, mas não o encaram nem o associam como o conceito atual de carreira. Estes têm noção que a vida profissional e pessoal está cada vez mais conectada, mas não têm noção que isso se designa como carreira nem como o seu percurso todo está ligado às preocupações associadas ao desenvolvimento desta.

Neste contexto, apesar dos indivíduos entrevistados serem pessoas diferentes entre si, o que inevitavelmente lhes confere um percurso profissional e uma experiência de vida também diferentes, é possível agrupar os seus relatos referentes aos momentos mais marcantes (positivos e negativos) no seu percurso de vida em dois grandes grupos: indivíduos que relacionam os seus momentos no trabalho mais marcantes a fatores exógenos (provocados pela empresa/outras pessoas/etc.) e indivíduos que relacionam os seus momentos mais marcantes no trabalho a fatores intrínsecos (provocados por si próprios, que não dependem de outros). Esta diferenciação vai de encontro ao que é dito por Li e Yeo (2011) que mencionam que o desenvolvimento de carreira é influenciado tanto por fatores externos (salários, promoções e status profissionais altos) como por fatores internos (prazer profissional, satisfação no trabalho e realização profissional). No caso do presente estudo, cerca de 61% dos

indivíduos menciona os fatores intrínsecos/ internos como os fatores mais influenciadores do seu percurso profissional e os restantes 39% destaca os fatores extrínsecos/ externos como os fatores mais influentes no seu percurso de vida profissional. Isto significa que os indivíduos dão mais importância aos momentos associados à conquista de objetivos e metas definidas individualmente em detrimento dos momentos que estão ligados à organização na qual trabalham ou já trabalharam e às pessoas que nela se inserem.

Através deste ponto é fácil perceber o quão os indivíduos estão mais investidos em si próprios e na sua própria evolução ao invés de manter a lealdade a uma organização ou ter a vontade de viver apenas para o trabalho: nos dias que correm a evolução pessoal passou a ser um fator muito importante para as pessoas no geral, seja ela no contexto individual ou profissional. Os indivíduos não esperam mais trabalhar na mesma organização a vida toda. A lealdade que se esperava entre ambas as partes tem vindo a desmoronar-se com a constante evolução que existe dentro das organizações (Yan et al., 2021).

Feito o levantamento dos momentos mais importantes para os entrevistados ao longo da sua vida, a investigadora procurou também saber em que medida esses momentos (positivos e negativos) lhes criaram oportunidades de desenvolvimento na sua carreira. Em termos de oportunidades de desenvolvimento de carreira, do feedback dado pelos entrevistados, é possível retirar que podem existir oportunidades de progressão interna (dentro da mesma empresa) ou oportunidades de progressão externa (mudar de empresa para um cargo superior ao que exercia). Aqui, todos os indivíduos identificam que a sua carreira efetivamente evoluiu, em determinados momentos da sua vida, sendo que foi possível recolher relatos que mencionam tanto progressão dentro da mesma empresa, como progressão associada à mudança de empresa e ambos em simultâneo. O conceito de carreira não pode, assim, ser definido como um momento único de decisão quando escolhemos um emprego em detrimento de outro: a carreira está profundamente interligada com a estrutura contínua da vida de cada indivíduo, a qual vai oferecendo oportunidades e limitações contrastantes (Robertson, Hooley, & McCash, 2021). Todos os indivíduos enfrentam decisões ao longo da vida, as quais não se prendem apenas com a escolha de um cargo detrimento de outro, mas também com outros papéis que as pessoas desempenham ao longo da vida (pai, amigo, filho, etc.) e que vão condicionando as escolhas de cada um no seu próprio percurso. É de notar, no entanto, que os entrevistados mais novos (25-40 anos) apresentam uma progressão externa muito maior que aqueles que estão na faixa etária acima dos 40 anos. Isto justifica-se pelas experiências de vidas e mentalidades distintas: a faixa etária acima

dos 40 anos ainda olha para o seu trabalho como um emprego para a vida toda.

Apesar de todos constatarem uma evolução na carreira, não significa que os indivíduos tenham tido um percurso sempre ascendente. Aliás, os indivíduos relatam mesmo os altos e baixos da sua vida, mas reconhecem que todos esses momentos foram fundamentais para serem o que são hoje e estarem na posição que se encontram atualmente. É exatamente como afirmam Robertson, Hooley e McCash (2021): mesmo que os indivíduos não vejam necessariamente as suas carreiras a melhorar de forma constante e progressiva, vêem-nas a desenvolverem-se no sentido de emergirem e de surgirem. Até porque os indivíduos não passam todos pelas mesmas experiências ou pelas fases na mesma ordem: cada um experienciará desafios e encontrará novas oportunidades no seu próprio tempo.

Durante todos os momentos da carreira dos indivíduos, existem elementos facilitadores e dificultadores do seu desenvolvimento, nomeadamente as amizades no trabalho que podem apresentar exatamente essas duas vertentes. Morrison (2009) indica que os funcionários não criam e mantêm amizades no trabalho simplesmente como meio de ajudá-los nas suas atividades profissionais ou objetivos organizacionais, mas porque as amizades no trabalho proporcionam recompensas intrínsecas. Essas recompensas afetam a forma de estar do indivíduo na vida no geral e, essencialmente, a sua forma de estar no trabalho bem como a forma como olham e vivenciam o seu desenvolvimento de carreira. No entanto, também existe exatamente o outro lado da moeda: quando as amizades trazem sentimentos menos positivos para a vida das pessoas. A investigadora procurou aferir essa relação entre amizade no trabalho, função laboral e desenvolvimento de carreira.

Em relação à influência da função laboral na criação de amizades no trabalho, os participantes mostram-se claramente divididos: 50% consideram a sua função laboral impeditiva de criar amizades no trabalho e os restantes 50% consideram que a sua função laboral não é impeditiva de criar amizades no trabalho. Tendo em conta que a população alvo do estudo desempenha cargos superiores/ de chefia, seria natural que a maioria acabasse por considerar que dadas as suas funções fosse mais difícil criar e manter amizades no trabalho. E é nesse sentido que vão os 50% de participantes: consideram a função impeditiva de criar amizades no trabalho justamente pelo normal afastamento entre funções ditado pela “hierarquia” ou pela adaptação a novas chefias ou, então, porque sentem que as pessoas acabam por se aproximar muitas vezes por interesse – o que se compreende face à posição destes na empresa. Normalmente, os superiores hierárquicos apresentam dificuldade em se conectar com outros, principalmente com colaboradores a quem têm de dar ordens e feedback, porque têm receio de perder o seu papel de responsabilidade e isso acabe por condicionar

as suas decisões. Já os restantes 50%, apesar de desempenharem também cargos de chefia, não consideram que isso seja impeditivo de criar amizades essencialmente por dois motivos: porque é a personalidade que dita a criação de amizades e não a função e, ainda, porque a ideia de hierarquia e líder já estão mais desconstruídas, o que facilita a criação de amizades. É de relevar que estes dois motivos são apresentados na maioria por entrevistados já com muitos anos de experiência, o que se acredita que seja uma mais-valia para a criação de amizades no trabalho: quanto mais conhecimento temos daquilo que nos rodeia melhor saberemos lidar com diferentes relacionamentos no trabalho.

No que toca ao papel das amizades no trabalho na progressão da carreira dos indivíduos, 56% dos participantes destaca que as amizades no trabalho facilitam a progressão na carreira, 11% dizem que as amizades no trabalho dificultam a progressão na carreira e 33% mencionam que as amizades no trabalho são indiferentes para a progressão da carreira. Os participantes que consideram as amizades como um meio facilitador dão destaque à forma como elas complementam e trazem aprendizagem para a sua vida, fazendo-os superar-se e evoluir no seu trabalho. Esta constatação vai de encontro à literatura: as amizades no trabalho são, assim, percebidas como benéficas para o crescimento profissional dos indivíduos como também para o crescimento da organização (Potgieter et al., 2018).

No entanto, ainda que seja em quantidade pouco significativa, os entrevistados que mencionam que as amizades no trabalho dificultam a progressão na carreira, referem que o seu relato está meramente associado a situações negativas que lhes aconteceram, nomeadamente situações de favoritismo e discriminação, conforme também decorre da literatura. Além destas respostas, há na verdade quem ainda responda que as amizades no trabalho são indiferentes e que, por isso, não têm qualquer relação com a progressão na carreira: o desenvolvimento da carreira destes indivíduos relaciona-se maioritariamente com fatores extrínsecos e conquistas pessoais. Portanto, não se pode dizer que as amizades no trabalho têm uma influência negativa na progressão da carreira dos indivíduos: pode ser positiva e no máximo indiferente.

De uma forma geral, pode-se concluir que as amizades no trabalho têm influência no desenvolvimento de carreira dos gestores. Estas são benéficas tanto para o crescimento individual como para o crescimento organizacional. Assim se percebe que as amizades no trabalho são maioritariamente facilitadoras do desenvolvimento de carreira dos indivíduos e, nos momentos em que são entraves, deve-se apenas a experiências negativas muito específicas, como ligeiros desentendimentos, que não se mostram relevantes para dizer que estas têm uma influência negativa sobre o desenvolvimento de carreira.

Assim sendo, respondendo à questão “as amígdalas no trabalho influenciam negativamente a progressão da carreira dos gestores?” pode afirmar-se, com base nos relatos dos participantes e na análise feita pela investigadora, que as amígdalas no trabalho podem influenciar pontualmente de forma negativa a progressão da carreira dos indivíduos que desempenham cargos superiores nas organizações. A influência positiva destas na progressão de carreira é muito mais dominante do que a influência negativa, que pode facilmente ser combatida através de fáceis medidas tomadas por parte da organização ou até por parte de cada indivíduo.

Com este estudo pretende-se que seja dado um contributo no sentido de consciencializar as pessoas para o conceito de carreira e as preocupações com o seu desenvolvimento. Os indivíduos, apesar de saberem descrever o seu percurso ao longo da vida, não têm ainda noção daquilo que compõe o conceito de carreira. Por isso, é vantajoso alertar para a abrangência do conceito de carreira assim como para as preocupações com o desenvolvimento destas, pois assim estarão muito mais conscientes de como o orientar e dos seus benefícios. Este papel de consciencialização cabe não só ao próprio indivíduo como também à organização na qual ele se insere, pois assim conseguirão captar mais a atenção deste e diminuir a intenção que este possa vir a ter de abandonar as mesmas.

Se por um lado as organizações promoverem e incentivarem os indivíduos a criarem laços no trabalho e, se por outro, os indivíduos se dispuserem a isso, ambos vão beneficiar. O mesmo se passará com a consciencialização para o conceito de carreira: se as organizações, por um lado, oferecerem ferramentas aos indivíduos para desenvolverem de forma eficaz a sua carreira e, se por outro, os indivíduos mostrem interesse em colaborar com a mesma, ambos sairão a beneficiar. Aliando os dois conceitos, verifica-se que a criação de amígdalas no trabalho vai desempenhar um papel fundamental para um bom desenvolvimento de carreira.

### **6.3. LIMITAÇÕES DO ESTUDO E PISTAS PARA INVESTIGAÇÕES FUTURAS**

Chegando a esta fase do estudo, é fundamental também perceber as limitações percebidas ao longo do mesmo. Uma das finalidades da metodologia qualitativa, por via do uso das entrevistas qualitativas, é a de compreender um contexto particular, assim como a de ajudar na construção de modelos teóricos. No entanto, esta não permite deduzir conclusões generalizáveis. Apesar do objetivo deste estudo ser compreender um determinado contexto complexo específico de forma detalhada, como forma de complementar este estudo, seria ideal adicionar dados oriundos da metodologia quantitativa, pois permitiria a obtenção de dados mais estruturados e conclusões mais generalizáveis. Contudo, por



falta de tempo e de recursos, a investigadora optou apenas pelo uso da metodologia qualitativa, que é de facto a mais adequada para o presente estudo, uma vez que se pretendia perceber aquilo que os indivíduos pensavam efetivamente sobre as amizades no trabalho e a sua carreira. Reconhece-se, porém, que poderia ser vantajoso agrupar os dois tipos de metodologia.

Outra limitação que se constatou ao longo do estudo está relacionada com a falta de literatura acessível que relacione o tema das amizades no trabalho com o tema das carreiras e o seu desenvolvimento. A investigadora notou algumas dificuldades na pesquisa de artigos científicos e livros, nomeadamente em relação ao tema do lado negativo das amizades no trabalho bem como em relação ao tema da conexão entre amizade no trabalho e carreiras. A solução para esta limitação passou por procurar literatura separadamente sobre cada tema e, posteriormente, fazer as próprias ligações entre as várias características de cada um deles, com o objetivo de perceber a influência que têm um sobre o outro.

A investigadora detetou ainda uma limitação relacionada com o tamanho da amostra escolhida, que por si só já limita as conclusões. Conforme decorre da literatura, a partir do momento em que se começa a notar um padrão nos relatos dos entrevistados, significa que a amostra já se encontra relativamente completa. No entanto, a amostra em estudos qualitativos é sempre mais pequena, o que limita a generalização dos resultados, não sendo, porém esse um dos objetivos de um estudo qualitativo. Efetivamente, por falta de tempo e recursos não foi possível obter mais indivíduos interessados em participar. Mas, mais uma vez, o objetivo do estudo não é de todo procurar generalizações, mas compreender uma realidade em concreto através de relatos subjetivos. Aliás, a própria escolha do objeto de estudo de pesquisa já requer um recorte da realidade a ser investigada – o importante é que tal escolha esteja alinhada com a natureza do objeto de estudo e o nível de análise e de descrição pretendidos.

Pode ainda acrescentar-se outra limitação neste estudo: a dificuldade sentida pela investigadora na procura de indivíduos com interesse em participar nesta pesquisa. Apesar de ter sido bem explicado o contexto, as pessoas que se inserem na população alvo deste estudo ainda se encontram muito céticas em relação à participação neste tipo de estudo, porque apesar de ser anónimo continuam a sentir-se expostas.

No que concerne a pistas para investigações futuras seria pertinente, por exemplo, manter o tema de estudo, mas optar por outra população alvo, nomeadamente em níveis mais inferiores da hierarquia,

isto é, entre indivíduos que desempenhem a mesma função ou funções equivalentes. Vimos neste estudo que podem existir alguns entraves à criação de relacionamentos entre chefias e restantes colaboradores, designadamente amizades no trabalho, pelo que seria interessante perceber se o mesmo acontece com indivíduos que desempenhem funções em paridade. Assim, ficariam mais claras quais as diferenças das amizades no trabalho entre indivíduos com posições de chefias e os indivíduos que estes lideram e amizades no trabalho entre pessoas com funções e níveis hierárquicos semelhantes.

Outra investigação subsequente a esta poderia debruçar-se sobre a realização de um estudo longitudinal, com a mesma população deste estudo, de forma a perceber as mudanças que iriam ocorrendo ao longo de tempo nos indivíduos, designadamente se a sua perceção de amizade se alterava e qual a influencia que estas iriam desempenhando ao longo da sua carreira. O ser humano não é um ser estático e à medida que a vida vai passando, apesar de mantermos sempre a nossa essência, os nossos gostos e interesses vão-se modificando fruto das experiências que cada um vivencia ao longo do tempo. Por isso seria relevante perceber se as diferentes fases de vida de cada participante modificariam a sua visão sobre as amizades no trabalho e, conseqüentemente, sobre o impacto dessas na sua carreira.

Por fim, outra investigação subsequente poderia recair sobre como as amizades no trabalho exercem influencia nas diferentes etapas da vida profissional dos indivíduos. Como vimos, o conceito de desenvolvimento de carreira é uma visão holística sobre a vida dos indivíduos, pelo que seria importante investigar como as amizades no trabalho podem ter impacto no sucesso da carreira dos indivíduos em início de carreira, a meio de carreira e em fim de carreira. Desta forma seria possível obter uma visão mais ampla sobre o impacto das amizades no trabalho em toda a vida dos colaboradores e perceber em qual deles estas exercem mais ou menos influência.

## BIBLIOGRAFIA

- Ayazlar, G., & Güzel, B. (2014). The Effect of Loneliness in the Workplace on Organizational Commitment. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 131, 319–325. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.04.124>
- Baruch, Y. (2004). *Managing careers: Theory and practice*. Pearson Education. <https://books.google.com.br/books?hl=pt-PT&lr=&id=tUXSoW7lpmsC&oi=fnd&pg=PR11&dq=baruch+y+2004+managing+careers&ots=aPqKvx1odM&sig=unJsJ8pRO219kspPInkaHOB5Z5o#v=onepage&q=baruch+y+2004+managing+careers&f=false>
- Baruch, Y., & Vardi, Y. (2016). A Fresh Look at the Dark Side of Contemporary Careers: Toward a Realistic Discourse. *British Journal of Management*, 27(2), 355–372. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.12107>
- Bauer, M. W., & Gaskell, G. (2000). *Qualitative research with text, image, and sound: A practical handbook*. Sage Publications.
- Benson, J., Brown, M., Glennie, M., O'Donnell, M., & O'Keefe, P. (2018). The generational “exchange” rate: How generations convert career development satisfaction into organisational commitment or neglect of work. *Human Resource Management Journal*, 28(4), 524–539. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12198>
- Berman, E. M., West, J. P., & Richter, M. N. (2002). Workplace relations: Friendship patterns and consequences (according to managers). *Public Administration Review*, 62(2), 217–230. <https://doi.org/10.1111/0033-3352.00172>
- Bown-Wilson, D., & Parry, E. (2013). Career progression in older managers. *Employee Relations*, 35(3), 309–321. <https://doi.org/10.1108/01425451311320495>
- Bozionelos, N. (2001). Organizational downsizing and career development. *Career Development International*, 6(2), 87–92. <https://doi.org/10.1108/13620430110383393>
- Bridge, K., & Baxter, L. A. (1992). Blended relationships: Friends as work associates. *Western Journal of Communication*, 56(3), 200–225. <https://doi.org/10.1080/10570319209374414>
- Briscoe, J. P., & Hall, D. T. (2006). The interplay of boundaryless and protean careers: Combinations and implications. *Journal of Vocational Behavior*, 69(1), 4–18. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2005.09.002>
- Bryman, A., & Bell, E. (2007). *Business research methods*. Oxford: Oxford University Press.
- Career Development: A Policy Statement of the National Career Development Association Board of Directors*. (2003). National Career Development Association. [https://delawareebse.pbworks.com/f/NCDA Career Development Policy Statement.pdf](https://delawareebse.pbworks.com/f/NCDA+Career+Development+Policy+Statement.pdf)
- Carmeli, A., Shalom, R., & Weisberg, J. (2007). Considerations in organizational career advancement: What really matters. *Personnel Review*, 36(2), 190–205. <https://doi.org/10.1108/00483480710726109>

- Chanlat, J. F. (1995). Quais Carreiras E Para Qual Sociedade. 35(6), pp. 7-75.
- Chen, C. P. (1998). Understanding career development: A convergence of perspectives. *Journal of Vocational Education and Training*, 50(3), 437–461. <https://doi.org/10.1080/13636829800200053>
- Chen, Y. R., Chen, X. P., & Portnoy, R. (2009). To whom do positive norm and negative norm of reciprocity apply? Effects of inequitable offer, relationship, and relational-self orientation. *Journal of Experimental Social Psychology*, 45(1), 24–34. <https://doi.org/10.1016/j.jesp.2008.07.024>
- Choi, Y., & Ko, S. H. (2020). Roses with or without thorns? A theoretical model of workplace friendship. *Cogent Psychology*, 7(1), 1–10. <https://doi.org/10.1080/23311908.2020.1761041>
- Coffey, A. J., & Atkinson, P. A. (1996). *Making Sense of Qualitative Data*. Sage Publications.
- Colbert, A. E., Bono, J. E., & Purvanova, R. K. (2016). Flourishing via Workplace Relationships: Moving Beyond Instrumental Support. *Academy of Management Journal*, 59(4), 1199–1223. <https://doi.org/10.5465/amj.2014.0506>
- Coutinho, C. (2003). Metodologia de Investigação em Ciências Sociais e Humanas. Coimbra: Almedina.
- Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (2011). *The SAGE Handbook of Qualitative Research*. Sage Publications.
- Dotan, H. (2009). Workplace friendships: Origins and consequences for managerial effectiveness. *Academy of Management 2009 Annual Meeting: Green Management Matters, AOM 2009*. <https://doi.org/10.5465/ambpp.2009.44244633>
- Eriksson, P., & Kovalainen, A. (2011). Qualitative Research Materials. *Qualitative Methods in Business Research*, 78–96. <https://doi.org/10.4135/9780857028044.d53>
- Fehr, B. (1996). Friendship processes. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Ferris, G. R., Liden, R. C., Munyon, T. P., Summers, J. K., Basik, K. J., & Buckley, M. R. (2009). Relationships at work: Toward a multidimensional conceptualization of dyadic work relationships. *Journal of Management*, 35(6), 1379–1403. <https://doi.org/10.1177/0149206309344741>
- Flick, U. (2014). *Data, The Sage Handbook of Qualitative Data Analysis*. Sage Publications.
- Flick, U., Kardoff, E. von, & Steinke, I. (2004). *A Companion to Qualitative Research*. Sage Publications.
- Fraser, M. T. D., & Gondim, S. M. G. (2004). Da fala do outro ao texto negociado: discussões sobre a entrevista na pesquisa qualitativa. *Paidéia (Ribeirão Preto)*, 14(28), 139–152. <https://doi.org/10.1590/s0103-863x2004000200004>
- Gil, A. C. (2008). *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social* (Atlas (Ed.); 2ª Edição).
- Granrose, C. S., & Baccili, P. A. (2006). Do psychological contracts include boundaryless or protean careers? *Career Development International*, 11(2), 163–182. <https://doi.org/10.1108/13620430610651903>
- Guerra, I. C. (2006). Pesquisa qualitativa e análise de conteúdo Guerra: Sentidos e formas de uso .

Cascais: Príncipe Editora.

- Hall, D. T. (1996). Protean careers of the 21st century. *Academy of Management Executive*, 10(4), 8–15. <https://doi.org/10.5465/ame.1996.3145315>
- Hall, D. (2002). *Careers In And Out Of Organizations*. London: Sage.
- Hall, D. T. (2004). The protean career: A quarter-century journey. *Journal of Vocational Behavior*, 65(1), 1–13. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2003.10.006>
- Hart, C. (1998). *Doing a Literature Review*. London : Sage Publications.
- Heaphy, E. D., Byron, K., Ballinger, G. A., Gittel, J. H., Leana, C., & Sluss, D. M. (2018). Introduction to Special Topic Forum: The Changing Nature of Work Relationships. *Academy of Management Review*, 43(4), 558–569. <https://doi.org/10.5465/amr.2018.0222>
- Helgeson, V. S., Shaver, P., & Dyer, M. (1987). Prototypes of Intimacy and Distance in Same-Sex and Opposite-Sex Relationships. *Journal of Social and Personal Relationships*, 4(2), 195–233. <https://doi.org/https://doi.org/10.1177/0265407587042006>
- Hood, A. C., Cruz, K. S., & Bachrach, D. G. (2017). Conflicts with Friends: A Multiplex View of Friendship and Conflict and Its Association with Performance in Teams. *Journal of Business and Psychology*, 32(1), 73–86. <https://doi.org/10.1007/s10869-016-9436-y>
- Inkson, K. (2006). Protean and boundaryless careers as metaphors. *Journal of Vocational Behavior*, 69(1), 48–63. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2005.09.004>
- Jiang, Z. (2017). Social Support and Career Psychological States: An Integrative Model of Person–Environment Fit. *Journal of Career Assessment*, 25(2), 219–237. <https://doi.org/10.1177/1069072715621019>
- Kipnis, D. (1972). Does power corrupt? *Journal of Personality and Social Psychology*, 24(1), 33–41. <https://doi.org/https://doi.org/10.1037/h0033390>
- Kram, K. E., & Isabella, L. A. (1985). Mentoring alternatives: The role of peer relationships in career development. *Academy of Management Journal*, 28(1), 110–132. <https://doi.org/https://psycnet.apa.org/doi/10.2307/256064>
- Kramer, R., & Tyler, T. (1996). *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research*. SAGE Publications, Inc. <https://doi.org/https://doi.org/10.4135/9781452243610>
- Kuhn, T. S. (1970). *A estrutura das revoluções científicas (Comemorativa dos 50 anos de lançamento ed.)*. Editora Perspetiva
- Kvale, S., & Brinkmann, S. (2009). *InterViews: Learning the Craft of Qualitative Research Interviewing*. Sage Publications.
- Lee, Y., & Lee, J. Y. (2018). A multilevel analysis of individual and organizational factors that influence the relationship between career development and job-performance improvement. *European Journal of Training and Development*, 42(5–6), 286–304. <https://doi.org/10.1108/EJTD-11-2017-0097>

- Li, J., & Yeo, R. K. (2011). Quality of work life and career development: Perceptions of part-time MBA students. *Employee Relations*, 33(3), 201–220. <https://doi.org/10.1108/01425451111121740>
- Machado, C., & Melo, P. (2015). *Gestão de Recursos Humanos nas Pequenas e Médias Empresas: Contextos, Métodos e Aplicações*. Editora RH.
- Mao, H. Y. (2006). The relationship between organizational level and workplace friendship. *International Journal of Human Resource Management*, 17(10), 1819–1833. <https://doi.org/10.1080/09585190600965316>
- Mauch, J. E., & Park, N. (2003). *Guide to the Successful Thesis and Dissertation – A Handbook for Students and Faculty* (Fifth Edition ed.). New York: CRC Press Taylor & Francis Group.
- Methot, J. R., Lepine, J. A., Podsakoff, N. P., & Christian, J. S. (2016). Are Workplace Friendships a Mixed Blessing? Exploring Tradeoffs of Multiplex Relationships and their Associations with Job Performance. *Personnel Psychology*, 69(2), 311–355. <https://doi.org/10.1111/peps.12109>
- Morris, A. (2015). *A Practical Introduction to In-depth Interviewing*. Sage Publications. <https://doi.org/https://doi.org/10.4135/9781473921344>
- Morrison, R. (2009). Are women tending and befriending in the workplace? gender differences in the relationship between workplace friendships and organizational outcomes. *Sex Roles*, 60(1–2), 1–13. <https://doi.org/10.1007/s11199-008-9513-4>
- Morrison, R. L. (2009). The Double Edged Sword: Organizational Outcomes of Workplace Friendships. Em R. L. Morrison, *Friends and Enemies in Organizations* (pp. 122-138). London: Palgrave Macmillan. doi:[https://doi.org/10.1057/9780230248359\\_7](https://doi.org/10.1057/9780230248359_7)
- Morrison, R., & Nolan, T. (2007). Too much of a good thing? *Petroleum Review*, 58(689), 28–30. (Association, 2003) (Association, 2003) (Association, 2003)
- National Career Development Association (2003). Career development: A policy statement of the National Career Development Association board of directors. Retrieved from <http://delawareebse.pbworks.com/f/NCDA%20Career%20Development%20Policy%20Statement.pdf>
- Ng, T. W. H., & Feldman, D. C. (2014). Subjective career success: A meta-analytic review. *Journal of Vocational Behavior*, 85(2), 169–179. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2014.06.001>
- Nielsen, I. K., Jex, S. M., & Adams, G. A. (2000). Development and validation of scores on a two-dimensional workplace friendship scale. *Educational and Psychological Measurement*, 60(4), 628–643. <https://doi.org/10.1177/00131640021970655>
- Pettinger, L. (2005). Part 2 Re-examining paid employment. In *Review Literature And Arts Of The Americas*.
- Pillemer, J., & Rothbard, N. P. (2018). Friends without benefits: Understanding the dark sides of workplace friendship. *Academy of Management Review*, 43(4), 635–660. <https://doi.org/10.5465/amr.2016.0309>

- Potgieter, I. L., 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*, 1–10. <https://doi.org/10.4102/sajip.v44i0.1519>
- Potgieter, I. L., Ferreira, N., & Coetzee, M. (2019). Theory, research and dynamics of career wellbeing: Becoming fit for the future. In *Theory, Research and Dynamics of Career Wellbeing: Becoming Fit for the Future* (Issue December). <https://doi.org/10.1007/978-3-030-28180-9>
- Ritchie, J., Lewis, J., Nicholls, C. M., & Ormston, R. (2003). *Qualitative Research Practice: A Guide for Social Science Students and*. Sage Publications.
- Robertson, P., Hooley, T., & McCash, P. (2021). *The Oxford Handbook of Career Development*. New York: Oxford University Press.
- Rook, K. S. (1984). The negative side of social interaction: Impact on psychological well-being. *Journal of Personality and Social Psychology, 46*(5), 1097–1108. <https://doi.org/https://doi.org/10.1037/0022-3514.46.5.1097>
- Saldana, J. (2011). *Fundamentals of Qualitative Research*. <https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=e000bww&AN=355780&site=eds-live>
- 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. <https://doi.org/10.1080/10570319809374611>
- Sias, P. M., Heath, R. G., Perry, T., Silva, D., & Fix, B. (2004). Narratives of workplace friendship deterioration. *Journal of Social and Personal Relationships, 21*(3), 321–340. <https://doi.org/10.1177/0265407504042835>
- Sullivan, S. E., & Arthur, M. B. (2006). The evolution of the boundaryless career concept: Examining physical and psychological mobility. *Journal of Vocational Behavior, 69*(1), 19–29. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2005.09.001>
- Sullivan, S. E., & Baruch, Y. (2009). Advances in career theory and research: A critical review and agenda for future exploration. *Journal of Management, 35*(6), 1542–1571. <https://doi.org/10.1177/0149206309350082>
- Sullivan, S. E., & Emerson, R. (2000). Recommendations for Successfully Navigating the Boundaryless Career: From Theory to Practice. *Presented at the 2000 Annual Conference of the Midwest Academy of Management, Chicago, IL., Retrieved at <http://www.sba.muohio.edu/management/mwAcademy/2000/27c.pdf>*
- Super, D. E. (1980). A life-span, life-space approach to career development. *Journal of Vocational Behavior, 16*(3), 282-298. doi:[https://doi.org/10.1016/0001-8791\(80\)90056-1](https://doi.org/10.1016/0001-8791(80)90056-1)
- Verbruggen, M., & De Vos, A. (2020). When people don't realize their career desires: Toward a theory of career inaction. *Academy of Management Review, 45*(2), 376–394. <https://doi.org/10.5465/amr.2017.0196>
- Walker-Donnelly, K., Scott, D. A., & Cawthon, T. W. (2019). Introduction: Overview and Application of

Career Development Theories. *New Directions for Student Services*, 2019(166), 9–17. <https://doi.org/10.1002/ss.20303>

Yan, C. H., Ni, J. J., Chien, Y. Y., & Lo, C. F. (2021). Does workplace friendship promote or hinder hotel employees' work engagement? The role of role ambiguity. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 46(September 2020), 205–214. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2020.12.009>

Yan Zheng, A., & Kleiner, B. H. (2001). Developments concerning career development and transition. *Management Research News*, 24(3–4), 33–39. <https://doi.org/10.1108/01409170110782586>



## ANEXOS

### ANEXO I – GUIÃO DA ENTREVISTA

#### 1ª Parte – Identificação do entrevistado

##### **A-** Dados Pessoais:

Idade	Sexo	Estado Civil

##### **B-** Dados profissionais:

Categoria profissional	
Trabalha na empresa atual desde...	
Desempenha a função atual desde...	
Tarefas principais que desempenha	

#### 2ª Parte – Questões

##### **A-** A amizade no trabalho

1. O que é para si a amizade? Como a caracteriza?
2. Qual/Quais o(s) aspeto(s) que mais valoriza numa amizade?
3. Considera que faz amigos com facilidade?
4. Sente que existem diferenças entre as amizades no geral e as amizades no local de trabalho? Se sim, quais? E Porquê?
5. Sente que as amizades criadas no local de trabalho criam constrangimento? Porquê?
6. Quais os pontos negativos que destacaria em relação às amizades no trabalho?

##### **B-** A carreira e as relações de amizade no trabalho

1. O que mais gosta no seu trabalho? E o que menos gosta?
2. Quais os aspetos que destacaria no seu percurso profissional até hoje? Fale-me um pouco desses aspetos marcantes.
3. Sentiu que alguma vez as amizades no trabalho tiveram um impacto desfavorável na sua carreira? Porquê? Se sim, pode dar-me um exemplo?

4. No local de trabalho, como faz a distinção entre amigos da vida privada e colegas da vida profissional? Sente que o seu comportamento modifica com os mesmos quando está no seu contexto profissional?
5. De um modo geral, consegue descrever-me o impacto que as amizades no trabalho têm no desempenho da sua função? Pode relatar exemplos.
6. Sente que a natureza da sua profissão é impeditiva para a criação de amizades?

**C- Fecho da Entrevista**

1. Como caracteriza/descreve o impacto das amizades no seu percurso de carreira?
2. Sente que os amigos que foi criando ao longo do seu percurso tiveram algum impacto em si, tanto a nível pessoal como profissional? Qual?
3. Se pudesse descrever apenas com uma frase ou pensamento, como caracterizaria a sua experiência até ao momento, relativamente às amizades no trabalho que foi criando e o peso que elas tiveram no seu percurso a todos os níveis?

Grata pela disponibilidade.

## **ANEXO II – FORMULÁRIO PARA CONSENTIMENTO INFORMADO**

### CONSENTIMENTO INFORMADO, ESCLARECIDO E LIVRE PARA PARTICIPAÇÃO EM ESTUDOS DE INVESTIGAÇÃO

Por favor, leia com atenção a seguinte informação. Se achar que algo está incorreto ou que não está claro, não hesite em solicitar mais informações.

#### **Título do estudo:**

“O impacto negativo das amizades no trabalho na carreira dos gestores”.

#### **Enquadramento:**

O atual trabalho de investigação, intitulado “O impacto negativo das amizades no trabalho na carreira dos gestores”, insere-se num estudo que decorre no âmbito do Mestrado em Gestão e Negócios, pela Escola de Economia e Gestão da Universidade do Minho. A recolha e análise de dados do presente estudo serão integradas numa dissertação de mestrado que ficará, assim que for defendida, disponível para consulta na Plataforma digital de armazenamento de Dissertações da Universidade do Minho, o RepositorioUM. A referida dissertação é orientada pela Prof. Dra. Gina Gaio Santos.

O tema da investigação aqui mencionada insere-se dentro da área científica do comportamento organizacional. O estudo tem como principal objetivo perceber de que forma as amizades no trabalho criam constrangimentos na vida profissional de indivíduos que desempenham cargos de gestão.

#### **Explicação do estudo:**

No presente estudo será aplicada uma técnica de recolha de dados qualitativa direta através de uma entrevista semiestruturada, permitindo que o/a participante exponha livremente e abertamente as suas respostas. Todas as entrevistas serão compostas por questões maioritariamente abertas, simples, diretas e neutras, com o intuito de retirar o melhor possível das experiências do/a participante, sem juízos de valor prévios. As questões apresentam já um formato predefinido, igual para todos os participantes, e preparadas previamente pelo investigador num guião aprovado pela orientadora.

A realização das entrevistas é, preferencialmente, presencial (exceto por motivos de extrema urgência ou inadiáveis), num local neutro ou do domínio do entrevistado/a, gravada, com uma duração adequada para o entrevistado/a e sempre acompanhadas pela investigadora. As gravações, via audio, de todas as entrevistas realizadas, serão destruídas logo que a referida Dissertação de Mestrado seja

entregue.

Cumprido frisar que a seleção dos participantes não é aleatória e que a investigadora e o/a participante do estudo apenas se encontram uma vez neste processo de recolha de dados, ou seja, no dia acordado por ambos para a realização da entrevista.

### **Condições e financiamento:**

A participação no presente estudo apresenta um carácter voluntário, não se responsabilizando a investigadora por quaisquer prejuízos, assistenciais ou outros, caso a pessoa selecionada não queira participar. É livre de se retirar a qualquer momento sem consequências de qualquer tipo e, também, de recusar responder a qualquer pergunta.

### **Confidencialidade e anonimato:**

As gravações serão utilizadas apenas para efeitos de análise das opiniões/ percepções dos participantes e servirão apenas como material informativo sem referência às respostas de qualquer pessoa específica. Apenas será mantida uma base de dados com a idade, o género e a categoria profissional de cada pessoa. Não será feita qualquer associação destes dados com a identificação de pessoas.

Todos os dados aqui recolhidos neste estudo são de extrema confidencialidade e de uso exclusivo para o mesmo. O tratamento dos dados obtidos garante o anonimato dos participantes, nunca sendo feito qualquer tipo de uso que possa revelar a identidade dos participantes.

A dissertação não irá conter quaisquer dados pessoais que possam revelar direta ou indiretamente a identidade de nenhum dos participantes.

### **Identificação do Investigador**

Bárbara Inês Gonçalves da Silva, estudante de Mestrado em Gestão e Negócios e Investigadora do estudo mencionado neste documento.

Se concorda com a proposta que lhe foi feita, queira assinar este documento. Agradeço a sua atenção e disponibilidade.

### **Assinatura de quem pede consentimento:**

---

Declaro ter lido e compreendido este documento, bem como as informações verbais que me foram fornecidas pela pessoa que acima assina. Foi-me garantida a possibilidade de, em qualquer altura, recusar participar neste estudo sem qualquer tipo de consequências. Desta forma, aceito participar neste estudo e permito a utilização dos dados que de forma voluntária forneço, confiando em que apenas serão utilizados para esta investigação e nas garantias de confidencialidade e anonimato que me são dadas pela investigadora.

**Nome:** \_\_\_\_\_

**Assinatura:** \_\_\_\_\_ **Data:** \_\_\_\_ / \_\_\_\_ / \_\_\_\_\_

ESTE DOCUMENTO É COMPOSTO POR 3 PÁGINAS E FEITO EM DUPLICADO: UMA VIA PARA A INVESTIGADORA, OUTRA PARA A PESSOA QUE CONSENTE.