

---

# Amigos, amigos: negócios à parte?

---

*Eloisio Moulin de Souza  
Agnaldo Garcia*

## RESUMO

Neste trabalho, teve-se por objetivo analisar a forma como executivos masculinos do setor financeiro conceituam amizade no ambiente de trabalho e como percebem o apoio social recebido de amigos. Foram entrevistados dez executivos do setor financeiro, responsáveis por área estratégica, visando obter informações sobre a influência das relações de amizade no local de trabalho para a construção de apoio instrumental, informacional e emocional desses entrevistados. O tipo de pesquisa é qualitativo e o método utilizado foi o estudo de caso em que se usou a técnica de entrevista narrativa. Para tanto, realizaram-se entrevistas semi-estruturadas com os executivos. Apesar do caráter abstrato e despersonalizado atribuído às pessoas no trabalho por alguns teóricos e por organizações contemporâneas, que consideram o ambiente organizacional como um local neutro e isento de manifestações de ordens social e afetiva, todos os participantes reconheceram a presença de relações de amizade no ambiente de trabalho. Embora o conceito de amizade tenha diferido entre os pesquisados, todos afirmaram, independentemente do conceito adotado, que as amizades representam importante fonte de apoio social, em suas formas instrumental, emocional e informacional.

**Palavras-chave:** amizade, apoio social, relacionamento interpessoal.

## 1. INTRODUÇÃO

Os estudos organizacionais são importantes não só porque refletem as práticas organizacionais, mas também, principalmente, porque ajudam a construir essas práticas. No entanto, a idéia tradicional de organização do trabalho está baseada na abstração que os indivíduos fazem das relações sociais que ocorrem entre eles. Dessa forma, as possíveis conexões existentes entre as empresas e as relações sociais são quebradas com o intuito de criar um mundo organizacional em que o social é excluído, havendo uma separação entre o mundo organizacional e o mundo social, ou seja, o espaço organizacional não é um

Recebido em 13/janeiro/2008  
Aprovado em 23/julho/2008

---

*Eloisio Moulin de Souza*, Mestre em Administração de Empresas pela Universidade Federal do Espírito Santo, é Doutorando em Psicologia no Departamento de Psicologia Social e do Desenvolvimento e Membro do Núcleo de Estudos em Tecnologias de Gestão e Subjetividades da Universidade Federal do Espírito Santo (CEP 29060-900 — Vitória/ES, Brasil), Professor de cursos de Graduação e Pós-Graduação em Administração da Fundação Instituto Capixaba de Pesquisa (Fucape).  
E-mail: elomoul@terra.com.br  
Endereço:  
Fucape  
Avenida Fernando Ferrari, 1358  
Goiabeiras  
29075-010 — Vitória — ES

*Agnaldo Garcia* é Professor Doutor do Departamento de Psicologia Social e do Desenvolvimento da Universidade Federal do Espírito Santo (CEP 29060-900 — Vitória/ES, Brasil).  
E-mail: agnaldo.garcia@uol.com.br

local onde possa haver manifestações da ordem social. Marsden e Towley (2001, p.37) afirmam que:

- “Esse rompimento conceitual atua contra o reconhecimento das conexões causais entre o comportamento das pessoas dentro das organizações e essa relação social mais ampla que estrutura suas interações, entre a vida na fábrica e a vida em casa e nas ruas”.

Assim, a teoria organizacional utilizada por grande parte das empresas para fundamentarem suas estratégias e políticas de gestão de pessoas baseia-se na crença de que determinados aspectos do mundo social devam ser excluídos do ambiente organizacional, ou seja, questões relacionadas com afeto, emoção, sexualidade e sentimentos devem ser tratadas fora do ambiente organizacional, pois referem-se ao mundo social e não ao organizacional (MERTON, 1978; TAYLOR, 1969).

Neste artigo, ao contrário, tem-se como principal objetivo analisar como determinados aspectos relacionados ao mundo social atuam e interferem na execução das atividades pelos funcionários em uma empresa pública, investigando as fronteiras entre o mundo organizacional e o social, ou seja, entre as relações formais e informais (amizades) dentro da empresa. Especificamente, pretende-se relatar como executivos do setor financeiro conceituam amizade no ambiente de trabalho e como percebem o apoio social de amigos dentro da organização, inclusive para o desempenho de suas funções.

A pesquisa aqui relatada foi realizada como uma das atividades obrigatórias do programa de doutorado em psicologia da Universidade Federal do Espírito Santo. O tema da pesquisa, amizade, teve de ser trabalhado entre os discentes em diversos locais de manifestação das relações de amizade (empresas, escolas, hospitais e igrejas) como pré-requisito de conclusão da disciplina Processos Psicossociais. Neste artigo, destacam-se as relações dentro do ambiente organizacional e, para tanto, foi realizada uma pesquisa com executivos do setor financeiro. Além desta introdução, apresenta-se uma revisão bibliográfica sobre os aspectos teóricos relacionados a amizade, abordam-se questões metodológicas e procura-se contextualizar uma organização contemporânea de trabalho no setor financeiro. Por fim, os dados obtidos com os executivos pesquisados são analisados e discutidos.

## 2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

### 2.1. Relacionamento interpessoal e espaço organizacional

Para Neuberger (1996), a expressão **colega de trabalho** é uma classificação social e não demonstra uma realização individual por parte de uma pessoa especificamente, pois é um papel social aceito ou negociado entre os envolvidos. Para o autor, essa classificação tem como principal objetivo criar ordem no ambiente de trabalho e orientar as pessoas para os propósitos da organização por meio do controle de seus fun-

cionários, controle subliminarmente enfatizado no discurso empresarial ao comparar as pessoas que fazem parte da empresa a uma família, uma equipe, colaboradores etc.

Contudo, as relações interpessoais desenvolvidas no ambiente empresarial possuem características que as diferenciam dos outros relacionamentos que ocorrem fora do ambiente organizacional. As primeiras ocorrem dentro de fronteiras específicas e de certos limites de grupo, como um departamento, divisão ou setor da empresa. São relacionamentos orientados para a eficiência, geralmente acompanhados por um controle ou regulação de emoções com o intuito de obter eficiência organizacional. Sofrem determinações externas compelindo as pessoas a aceitarem determinadas premissas para suas ações. Finalmente, muitas das relações são desenvolvidas e motivadas por questões relacionadas ao recebimento e manutenção de um salário, código simbólico que regula os relacionamentos no trabalho (NEUBERGER, 1996).

Segundo Neuberger (1996), as relações interpessoais ocorridas em uma organização são influenciadas por estrutura organizacional, hierarquia, formalização e padronização das relações interpessoais, divisão do trabalho, frequência de interação entre as pessoas, instrumentalização e abstração. Assim, das variáveis que influenciam as relações interpessoais nas organizações, duas delas merecem um melhor esclarecimento: instrumentalização e abstração.

A instrumentalização das relações interpessoais em uma empresa ocorre pelo fato de as relações serem instrumentalizadas e funcionalizadas, ou seja, elas não são um fim em si mesmas, mas uma necessidade e uma forma de as organizações conseguirem realizar tarefas com o intuito de ofertar produtos e serviços. A abstração ocorre em função da generalização na qual todos os membros de uma organização são vistos e tratados como iguais. Essa generalização traz conseqüências para os relacionamentos, como a tentativa de retirada dos sentimentos e emoções nos relacionamentos entre pessoas no trabalho e a dessexualização e descorporificação das pessoas (NEUBERGER, 1996).

Gaska e Frey (1996) reconhecem diferenças entre os relacionamentos formais e os informais, pois as pessoas exercem papéis diferentes nessas relações. Segundo os autores, no espaço organizacional, os relacionamentos são formais por excelência. O principal aspecto desses relacionamentos é a despersonalização, pois eles dependem bem menos das características da pessoa do que os relacionamentos informais. Enquanto a despersonalização marca os relacionamentos formais, os informais são caracterizados pela individualização. Segundo esses autores, o papel organizacional exercido pelas pessoas pode ser classificado em três áreas: interações exclusivamente ocupacionais, contatos ocupacionais informais e interações exclusivamente informais. As interações exclusivamente ocupacionais são aquelas que ocorrem somente para que o trabalho seja realizado, pois ele não pode ser feito de forma isolada e depende da cooperação entre as pessoas envolvidas.

O contato pessoal pode dar-se, inicialmente, de maneira formal, dentro de padrões de relacionamento determinado pela função exercida na organização. Contudo, uma condição básica para que se desenvolvam contatos mais próximos e pessoais entre colegas de trabalho é a similaridade de atitudes, opiniões e valores entre as pessoas envolvidas (BERSCHIED, 1985; LEA e DUCK, 1982). Assim, o estabelecimento de contatos pessoais mais próximos leva as pessoas a compartilharem atividades e estabelecerem relações de amizade fora do ambiente e do espaço organizacional (GASKA e FREY, 1996), caracterizando os contatos ocupacionais informais. As interações exclusivamente informais são aquelas em que a ocupação também acaba determinando com quem a pessoa interage fora da estrutura formal da organização. Dessa forma, o cargo/ocupação exercido por uma pessoa pode promover o desenvolvimento de relações informais com outras pessoas que não pertençam ao quadro da empresa à qual ela está ligada (GASKA e FREY, 1996).

As relações de amizade são consideradas informais, ou seja, a individualidade dos parceiros tem uma importância particular em seu desenvolvimento (GASKA e FREY, 1996). Hinde (1997) afirma que os relacionamentos são influenciados e influenciam os indivíduos participantes, os diversos processos psicossociais, os grupos e a sociedade como um todo. Contudo, os aspectos culturais, crenças, valores, instituições também influenciam e são influenciados pelos relacionamentos interpessoais. Para o autor, todo relacionamento decorre de um conjunto de interações entre pessoas, envolvendo componentes verbais. Assim, a comunicação verbal é um fator primordial no relacionamento entre duas pessoas.

Entretanto, nem todo relacionamento é caracterizado por uma tentativa de cooperação e ajuda entre as partes envolvidas. Segundo Hinde (1997), pode haver relacionamento mesmo entre inimigos. Dentre as diversas formas de relacionamentos humanos possíveis em uma organização, esta pesquisa enfocará as amizades. Portanto, ao estudar a amizade nas organizações, traz para o campo organizacional uma abordagem que rompe com a idéia de despersonalização das relações nas organizações, idéia fundamentada e consolidada principalmente pela obra de Weber (1978; 1982), relacionada com o estudo da burocracia.

## 2.2. Os estudos sobre amizade

Amizade não é algo fácil de definir, mas manifesta-se diferentemente em função da cultura (FRENCH *et al.*, 2006; ADAMS e PLAUT, 2003; KRAPPMANN, 1996), de relações de gênero (O'CONNOR, 1998; OLIKER, 1998), de classes sociais (HARRISON, 1996), de idades (HOWES, 1996; AUHAGEN, 1996) e de locais específicos como o trabalho ou a internet (SIAS *et al.*, 2004; CHAN e CHENG, 2004). Diferentemente das relações de parentesco, nas quais o indivíduo não pode escolher seus parentes, a liberdade de esco-

lha é uma das características da amizade (HINDE, 1997; O'CONNOR, 1998; KRAPPMANN, 1996). A amizade entre adultos ainda apresenta outras características como auto-revelação por meio de conversas, confiança, compromisso e afeição, que se manifestam em diferentes proporções em cada idade de amigos (HINDE, 1997).

De acordo com Allan (1998), uma das principais características das relações de amizade é os indivíduos nelas envolvidos considerarem-se iguais. Entretanto, isso não significa que os indivíduos, para serem amigos, devam ser iguais em todos os aspectos. Apesar de a diferença ser algo que restrinja e dificulte o estabelecimento de uma amizade, ela está presente em qualquer relação. Assim, o que faria as pessoas tornarem-se amigas mesmo com suas diferenças? A diferença é tolerada desde que não destrua a percepção do mesmo valor social no outro. Dessa forma, a amizade é uma relação simétrica: a maioria dos laços de amizade surge entre pessoas que compartilham similaridades sociais e econômicas.

Segundo Weiss (1974), a amizade entre adultos pode ser definida como um relacionamento que satisfaz determinadas necessidades sociais específicas. O autor define o companheirismo, a intimidade e o afeto como as três principais características das relações de amizade entre pessoas adultas. Como companheirismo entende-se o tempo gasto junto com o amigo, o que demonstra uma preferência social e proximidade. Intimidade envolve a auto-revelação de questões pessoais e compartilhamento de sentimentos por meio de conversas entre os pares. Compartilhar afetos positivos entre as pessoas inseridas em uma amizade por meio de comportamentos, atitudes, sinais e gestos também é algo crucial para que exista uma relação de amizade entre adultos.

As amizades também são fontes significativas de apoio emocional entre as pessoas envolvidas, provendo apoio para compensar sua falta em outros tipos de relações interpessoais (HOWES, 1996).

## 2.3. Os estudos sobre apoio social

As investigações sobre esse tema ganharam importância na década de 1970. O apoio social fornecido pelos relacionamentos interpessoais, incluindo as amizades, tem sido considerado de importância para o bem-estar do indivíduo (VAUX, 1988; BARRÓN, 1996). Vários teóricos têm discutido o apoio social, despertando a atenção especialmente de autores ligados à área da saúde, como Matos e Ferreira (2000). O presente estudo, além de apresentar a conceituação das amizades por parte dos entrevistados, busca identificar a presença de apoio social entre amigos no ambiente organizacional.

As definições de apoio social incluem a presença de pessoas de confiança que mostram preocupação, valorização e afeição pelo indivíduo (SARASON, SARASON e PIERCE, 1990). Thoits (1986) refere-se ao grau em que as necessidades sociais básicas do indivíduo (de afiliação, afeto, pertença, identidade,

segurança e aprovação) são satisfeitas por meio da interação com os outros. O apoio social pode ser percebido ou recebido ou real (SARASON, SARASON e PIERCE, 1990). Lin, Dean e Ensel (1986) definem o apoio social como ajuda instrumental e/ou expressiva, real ou percebida, fornecida pela comunidade, por redes sociais e amigos. Vaux (1988) conceitua o apoio social como um metaconstructo constituído por três elementos: os recursos da rede de apoio, as condutas de apoio (material e emocional) e as avaliações de apoio.

Nunes (2005) refere-se a três perspectivas de estudo do apoio social: a perspectiva estrutural (análise dos aspectos estruturais, dos contactos sociais e das redes sociais), a perspectiva contextual (contextos ambientais e sociais em que o apoio é percebido, mobilizado ou recebido) e a perspectiva funcional (análise das funções das relações sociais, enfatizando os aspectos qualitativos de apoio e dos sistemas informais de apoio).

Um autor de interesse para a presente investigação é House (1981). Ele definiu o apoio social como um fenómeno interpessoal que envolve preocupação emocional (gostar, amar, simpatizar), ajuda instrumental (relacionada a bens ou serviços) e informação (sobre o ambiente) ou avaliação (informação relevante à auto-avaliação). O apoio emocional gera sentimentos de bem-estar, pois o indivíduo sente-se querido, amado e respeitado, e envolve demonstrações de amor, afeto, simpatia, estima ou pertença a um grupo. O apoio instrumental está relacionado à ajuda material ou ações para resolver problemas práticos e/ou facilitar a realização de tarefas. Apoio informacional refere-se à ajuda por meio de informação e conselhos.

Conforme Nunes (2005), uma quantidade substancial de pesquisas tem documentado os benefícios físicos e psicológicos do apoio social, pois aqueles que o recebem ajustam-se melhor, psicologicamente, a acontecimentos indutores de estresse.

Dessa forma, tendo-se analisado os principais aspectos que envolvem uma relação de amizade entre adultos e aspectos do apoio social, resta agora abordar como os relacionamentos de amizade podem atuar como apoio social no ambiente organizacional.

#### 2.4. Amizade e apoio social no ambiente de trabalho

Boyd e Taylor (1998), estudando as relações entre líderes e seus subordinados em empresas norte-americanas, salientam que as amizades entre eles contribuem para a efetividade das relações de trabalho. Eles analisaram como os relacionamentos de amizade entre líderes e subordinados se desenvolvem no tempo e como a presença da amizade se relaciona com a efetividade das relações no ambiente de trabalho. Os autores utilizam o conceito de Hays (1988, p.395) que define amizade como uma:

- “interdependência voluntária entre duas pessoas no tempo que pretende facilitar objetivos socioemocionais dos parti-

cipantes e deve envolver diversos tipos e graus de companheirismo, intimidade, afeição e assistência mútua”.

De acordo com Boyd e Taylor (1998), há quatro componentes necessários para caracterizar a relação interpessoal em uma organização como uma amizade:

- **interdependência**, na qual o comportamento de cada participante é influenciado pelo comportamento do outro;
- **continuidade de interação** por um período razoável de tempo;
- **interdependência voluntária**, a amizade não é consequência necessária de um papel exercido em função da posição hierárquica na organização;
- **dimensões socioemocionais**: companheirismo, apoio emocional, estímulo etc.

Para Kompier e Kristensen (2003), uma das medidas necessárias para diminuir o estresse organizacional oriundo da execução das atividades relacionadas ao trabalho em uma empresa é o aumento do apoio social dentro da organização. Dessa forma, acreditam que os relacionamentos interpessoais podem atuar como redutores ou catalisadores do estresse dos funcionários. Sendo uma forma de apoio social, a amizade reduziria o estresse.

Os relacionamentos interpessoais (incluindo as amizades) são influenciados por diferenças de gênero e de posição social no ambiente organizacional (STRAITS, 1996). Segundo Straits (1996), há características nos indivíduos e no ambiente de trabalho que contribuem para a inclusão de mulheres e homens em uma rede comum de relacionamentos. O autor afirma que a formação e a manutenção de um relacionamento próximo entre uma pessoa e seu colega de trabalho ocorre mais facilmente quando o contato entre os envolvidos é freqüente, quando eles compartilham características sociais similares, inclusive características de gênero, e quando as características pessoais não são muito diferentes.

Alguns autores apontam que um mundo globalizado proporciona maior mobilidade de trabalhadores, contribuindo para que pessoas de diferentes culturas trabalhem no mesmo espaço organizacional. Assim, as diferenças culturais também seriam um fator no estabelecimento dos relacionamentos de amizade em uma organização (KASHIMA *et al.*, 2006).

Crespo (2004) aponta que fatores relacionados a confiança, franqueza, apoio à inovação, tolerância às diferenças, dentre outros, contribuem para que possa ocorrer a construção de um clima que permita o exercício da criatividade nas empresas, fatores também afetados pelos relacionamentos interpessoais.

Após a análise dos conceitos de amizade que ocorrem em um ambiente organizacional, suas características e peculiaridades, resta agora abordar a pesquisa empírica realizada com executivos da área financeira sobre o tema. O próximo tópico será destinado a apresentar a metodologia utilizada nesta pesquisa.

### 3. METODOLOGIA

A pesquisa realizada é do tipo qualitativa que, segundo Minayo *et al.* (1994, p.20-21):

- “[...] trabalha com o universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes, o que corresponde a um espaço mais profundo das relações, dos processos e dos fenômenos que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis”.

O método configura-se como um estudo de caso. Yin (1989) salienta que o estudo de caso é uma forma de fazer pesquisa estudando fenômenos contemporâneos dentro de seu contexto real, ou seja, em situações em que as fronteiras entre o fenômeno e o contexto em que ele ocorre não estão claramente estabelecidas. Segundo Yin (1989), o estudo de caso é caracterizado como uma pesquisa cujo objeto de estudo é uma unidade que se analisa profundamente, podendo caracterizar-se como a análise detalhada de um ambiente, de um único sujeito ou de uma determinada situação. A entrevista narrativa — que será detalhada e explicada a seguir — foi utilizada como técnica de coleta de dados. As entrevistas foram gravadas e posteriormente transcritas.

#### 3.1. Participantes

Foram entrevistados dez executivos da área financeira de uma grande empresa pública de direito privado, todos responsáveis por atividades relacionadas a decisões estratégicas e não apenas por funções táticas ou operacionais. Eles aparecerão neste trabalho com os seguintes nomes fictícios, para que se preserve seu anonimato: Alberto, Caetano, Carlos, Juliano, Marcelo, Renato, Rogério, Romário, Ronaldo e Valdir. Esses executivos ocupam cargos de superintendentes regionais e de assessoria às superintendências nas áreas de pessoa física, pessoa jurídica, governo e canais de distribuição.

A organização pesquisada foi criada pela Lei n.1.083, de 22 de agosto de 1860, tendo a finalidade de inicialmente trabalhar com penhor de bens móveis e poupança para as classes sociais menos favorecidas. A empresa tem, portanto, 148 anos de existência e possui, atualmente, 1.957 agências bancárias e cerca de 70.000 empregados com vínculo empregatício. Existem também agentes terceirizados que trabalham na empresa, mas seus postos deverão ser extintos até dezembro de 2008.

Foram escolhidos executivos em funções estratégicas (alto escalão) pelo fato de, possivelmente, apresentarem maior sintonia com o discurso empresarial. Essa sintonia seria traduzida, por exemplo, pela exclusão, no espaço organizacional, de discussões sobre temas relacionados ao campo social informal, como amizades, sentimentos, afetos e sexualidade, dentre outros, fato que Neuberger (1996) denomina de abstração. As atividades financeiras também estão, possivelmente, mais relacionadas à racionalidade instrumental e ainda apresentam gran-

de dinamismo e constantes processos de reorganização do trabalho, reestruturação, implantação de novas tecnologias e uma forte cobrança de seus funcionários no cumprimento de metas preestabelecidas. Grisci *et al.* (2005) afirmam que:

- “A partir da desregulamentação e da inovação financeira iniciada na década de 1990, empresas em diferentes setores passaram por transformações significativas, tanto tecnológicas como de gestão, bem como em relação à competição que travam entre si. Portanto, devido a uma necessidade de se adaptarem ao mundo globalizado, as empresas passaram a investir significativamente para o alcance de uma maior velocidade e flexibilidade, buscando se tornarem indiferentes às restrições de tempo, de espaço, de cultura local e de moeda”.

***Contudo, resta saber se esse apoio é, de alguma forma, encontrado dentro da organização ou é buscado em pessoas que não fazem parte do quadro da empresa, ou seja, pretende-se saber se as relações de amizade no trabalho atuam como forma de apoio social.***

Tal realidade torna o setor financeiro propício para o surgimento de estresse entre seus membros e, conseqüentemente, mostra a necessidade de apoio social. Contudo, resta saber se esse apoio é, de alguma forma, encontrado dentro da organização ou é buscado em pessoas que não fazem parte do quadro da empresa, ou seja, pretende-se saber se as relações de amizade no trabalho atuam como forma de apoio social. Os entrevistados tinham entre 17 e 34 anos de trabalho no setor financeiro. Nove deles eram casados e um, divorciado. Apesar de a trajetória de ascensão funcional dos participantes da pesquisa ter sido heterogênea, observou-se que todos começaram a trabalhar no setor financeiro ocupando cargos em que não exerciam função de confiança. Devido às relações de amizade serem influenciadas por aspectos relacionados a gênero (O’CONNOR, 1998; OLIKER, 1998), todos os entrevistados eram homens para, dessa forma, eliminar aspectos relacionados ao gênero na análise dos dados.

Por ser a organização pesquisada uma empresa pública, ocorre grande interferência política na escolha das pessoas para ocupar os cargos mais altos no nível hierárquico. Experiências em diferentes empresas e competências pessoais não são os requisitos mais importantes na escolha dos funcionários que ocuparão os cargos de comando estratégico. Assim, características como estar há muito tempo na empresa (que seria en-

carada como sinal de possível acomodação em empresas privadas) é um atributo extremamente valorizado na organização pesquisada. Contudo, não basta apenas muitos anos na mesma instituição para ser promovido aos cargos pesquisados, faz-se necessário também estabelecer uma rede de relacionamentos externa (principalmente com políticos que estejam apoiando o governo federal) e outra interna. Esse tipo de cultura favorece a organização das pessoas em grupos informais com o objetivo de conseguirem crescer dentro da empresa.

### 3.2. Procedimento de coleta de dados

Foram utilizadas entrevistas narrativas, com questões destinadas a provocar respostas também narrativas em vez de simples respostas diretas. Muitas das 41 perguntas subdividiam-se em outras questões feitas de acordo com as respostas dadas pelos participantes. Tentou-se entrevistar número maior de executivos, mas muitos dos sujeitos desmarcavam a entrevista agendada alegando compromissos relacionados ao trabalho. Quando isso ocorria, era marcada uma nova data para a coleta de dados; em alguns casos, a realização da entrevista chegou a ser cancelada três vezes, tornando inviável a coleta de dados, pois o tempo decorrido entre uma entrevista cancelada e a nova data marcada era de quase 30 dias, ou seja, não foram realizadas outras entrevistas por falta de disponibilidade dos participantes em potencial.

Realizaram-se as entrevistas de forma individual, no horário de trabalho dos entrevistados, em salas de reuniões para evitar a ocorrência de interrupções (somente em um caso isso aconteceu). O tempo de duração das entrevistas foi de 45 minutos a, no máximo, 80 minutos.

Segundo Jovchelovitch e Bauer (2002, p.93), a entrevista narrativa tem em “vista uma situação que encoraje e estimule um entrevistado [...] a contar a história sobre algum acontecimento importante de sua vida e do contexto social”. Esses autores afirmam que os grupos sociais contam histórias com palavras e sentidos que são específicos. A parte léxica do grupo social forma sua perspectiva de mundo, fazendo com que as narrativas preservem perspectivas particulares de uma forma mais autêntica. Para os autores, as narrações “são ricas de colocações indexadas a) porque elas se referem à experiência pessoal e b) porque elas tendem a ser detalhadas com um enfoque nos acontecimentos e ações” (JOVCHELOVITCH e BAUER, 2002, p.92).

### 3.3. Procedimento de análise de dados

O tema analisado na pesquisa aqui relatada refere-se ao relacionamento interpessoal entre as pessoas, tendo-se como aspecto principal os relacionamentos de amizade no trabalho. Como tema “é uma asserção sobre determinado assunto” (FRANCO, 2003, p.36), cada resposta obtida foi analisada de forma individual; para tanto foram criadas quatro categorias de análise: amizade, apoio instrumental, apoio informacional

e apoio emocional (BARDIN, 1977). Contudo, apesar da existência de quatro categorias de análise, não se perdeu o foco e a importância da história de vida dos pesquisados. Dessa forma, conforme Mucchielli (1974, p.51):

- “Mediante a utilização do tema como unidade de análise, para a interpretação das respostas de determinados grupos de pessoas, acabamos obtendo um grande número de respostas permeadas por diferentes significados. Por isso, antes da tarefa de recodificá-las e analisá-las, será necessário analisar e interpretar o conteúdo de **cada resposta em seu sentido individual e único**”.

Portanto, os dados coletados foram analisados de forma individual, levando em conta as características pessoais de cada participante, seus sinais, gestos, a fala e os momentos de silêncio durante a entrevista, além de sua história de vida, para, assim, procurar compreender o significado de cada discurso e, depois, classificá-los em categorias previamente definidas. As entrevistas foram transcritas e, após essa análise individual, as respostas foram organizadas em função das categorias de análise criadas. As análises dessas transcrições são apresentadas a seguir.

## 4. RESULTADOS

Dois aspectos destacaram-se nas narrativas apresentadas: o significado da amizade para cada participante e a natureza dessa relação no ambiente organizacional, com ênfase em sua relação com o apoio social.

### 4.1. O significado da amizade — a fragmentação de um conceito

Como dito anteriormente, os entrevistados tinham entre 17 e 34 anos de trabalho no setor financeiro. Nove deles eram casados e apenas um divorciado. Embora a trajetória de ascensão funcional dos pesquisados tenha sido heterogênea, observou-se que todos começaram a trabalhar em cargos em que não exerciam função de confiança.

Quando questionados sobre o que significa amizade, as respostas foram as mais diversas possíveis. Para alguns, a amizade é sinônimo de confiança, de segurança, de saber que pode contar com a outra pessoa em qualquer momento que precisar. Valdir chega a afirmar que, acima de tudo:

- “Amizade é algo mais que um relacionamento interpessoal, seria, assim, um relacionamento interpessoal, vamos dizer, elitizado. Seria a pessoa com quem você tem um relacionamento e que você agrega alguma coisa a mais a este relacionamento em termos de ética, confiança, principalmente no dia-a-dia”.

Rogério atribui à amizade características semelhantes às colocadas por Valdir. Para ele, a amizade significa muito:

- “Eu acho que a amizade passa por confiança, passa por segurança, é saber que você pode contar com aquela pessoa em qualquer momento em que você recorrer a ela”.

Ronaldo enxerga a amizade de forma muito mais afetiva e diretamente relacionada a sentimentos, fazendo até uma analogia entre ela e o casamento, valorizando mais o sentimento de amizade do que o sentimento pela esposa, o que pode ser exemplificado por seu discurso quando entende amizade como o sentimento mais forte até mesmo do que o amor:

- “Porque não tem ciúme, não tem cobrança, não tem prisão. Então, permite que você se relacione com várias pessoas ao mesmo tempo”.

Carlos reluta, inicialmente, em definir amizade, mas acaba colocando um conceito bem formal que, ao mesmo tempo, manifesta o caráter afetivo da amizade, pois para ele amizade é afinidade, é comungar do mesmo objetivo, é lealdade. Carlos deixa claro que a palavra afinidade resume muito bem a palavra amizade, pois afinidade é estar bem e sintonizado com os outros.

Juliano considera a amizade como uma relação instrumental, no sentido de conseguir estabelecer redes de relacionamentos que possam trazer benefícios para seu trabalho. Alberto afirma que, no lado pessoal, a amizade é muito importante e talvez seja o início de um relacionamento; assim, fazendo amizades, a pessoa adquire e aumenta sua rede de relacionamentos, elevando as possibilidades de conhecer novas pessoas e de surgirem novos negócios. De certa forma, Renato também acredita na importância instrumental da amizade, uma vez que para ele a amizade é a pilastra, é a sustentação de qualquer bom relacionamento.

Interessantemente, Marcelo atribui à amizade um caráter quase religioso, afirmando que ela é uma das coisas mais sagradas que se tem no relacionamento entre as pessoas:

- “Eu sempre gostei de ter muitos amigos e, graças a Deus, eu tenho muitos amigos e não desafetos”.

Romário caminha no mesmo sentido, quando afirma que a amizade é o maior presente que Deus poderia ter concedido para os seres humanos.

Caetano, por sua vez, salienta que a amizade é importante nos dias atuais em que as pessoas são cada vez mais individualistas. Ele afirma que amizade é um sentimento construído em torno de um clima de confiança entre duas pessoas. Para Caetano, só existe amizade se as pessoas confiam umas nas outras e estão dispostas a demonstrar essa confiança em atitudes práticas do dia-a-dia, visão essa que o aproxima muito do pensamento de Valdir e Rogério.

Assim, os significados de amizade relatados pelos participantes foram os mais diversos possíveis. Para alguns ela é sinônimo de confiança, de segurança, de saber que pode contar com a outra pessoa em qualquer momento que recorrer a ela.

Uns a enxergam como algo afetivo; outros, ainda, como algo apenas instrumental, afastando os aspectos afetivos das relações de amizade.

Dessa forma, todos (ainda que cada um a sua maneira) atribuíram grande valor à amizade nas relações de trabalho. Todos afirmaram possuir grande círculo de amigos, na empresa e em outros meios sociais. Assim, tendo-se verificado a existência de relações de amizade no ambiente de trabalho, bem como as várias definições de amizade no discurso dos executivos, procurou-se investigar de que modo essas amizades no trabalho poderiam atuar como forma de apoio social.

#### 4.2. A natureza das amizades no ambiente de trabalho e o apoio social

Os executivos masculinos relataram grande quantidade de amigos, padrão já indicado por Howes (1996) e Auhagen (1996). Para esses autores, na infância as amizades tendem a restringir-se a um círculo bem restrito de pessoas. Por vezes, uma única pessoa é considerada como amigo. Entretanto, na vida adulta as pessoas tendem a ter um círculo de amigos bem maior. Paralelamente ao ganho em quantidade, perde-se na profundidade dessas relações.

Todos os entrevistados indicaram diferenças entre as amizades no espaço organizacional e as fora dele devido, principalmente, ao assunto envolvido nas conversas. Com amigos de trabalho conversa-se sobre questões **sigilosas**, relacionadas ao trabalho, que não são discutidas normalmente no ambiente da empresa. Hinde (1997) salienta que a comunicação é fator fundamental em um relacionamento. Para os entrevistados, a comunicação é necessária não só para o desenvolvimento de uma amizade, mas também para marcar as diferenças entre as amizades que possuem.

As suas amizades no trabalho foram desenvolvidas principalmente por questões geográficas, ou seja, pela proximidade de contato em função de terem trabalhado juntos em outras épocas. Entretanto, nas amizades que não envolvem pessoas do ambiente de trabalho, na maioria dos casos observa-se que elas foram estabelecidas em períodos anteriores, principalmente na infância e na adolescência. Dessa forma, pode-se afirmar que o local de trabalho passa a ser um dos espaços mais propícios para o desenvolvimento de amizades na vida adulta, tendo em vista que os entrevistados passam boa parte de suas horas diárias no local de trabalho. Curiosamente, apesar de viver-se na era da informação, em que meios de comunicação em rede (internet, por exemplo) existem, nenhum dos pesquisados afirmou ter amigos pela utilização de meios eletrônicos de comunicação.

Em conformidade com o parágrafo anterior, observou-se que entre os entrevistados existem dois grandes grupos informais que brigam pelo mesmo espaço de poder. Ao se analisar a história de vida profissional dos pesquisados, existem indicações que apontam na direção de que os grupos foram for-

mados em experiências profissionais que ocorreram no passado, principalmente pelo fato de terem trabalhado juntos. Dentro desse contexto, cada grupo briga para colocar pessoas que fazem parte de seu círculo de amizades em posições estratégicas da empresa, para aumentar sua influência na organização. Diante disso, as relações de amizade passam a ter uma conotação estratégica, o que reforça o seu caráter de apoio social entre os membros que disputam o espaço organizacional com o intuito de aumentar sua influência na empresa.

***O apoio social surgiu como um elemento das amizades no local de trabalho, principalmente com o intuito de aumentar a influência de um grupo sobre o outro e, assim, controlar os fatores do ambiente interno que poderiam afetar determinado grupo de forma negativa.***

Em relação ao exposto, um fato ocorrido posteriormente à finalização das entrevistas chama a atenção. A disputa entre os dois grupos intensificou-se ao ponto de um deles mandar **grampear** telefones de forma ilegal e contratar um detetive particular para seguir os membros do grupo oposto, com o intuito de descobrir fatos e montar um dossiê para retirá-los das posições estratégicas. Tal dossiê foi entregue à presidência da empresa que, em resposta, afastou de suas funções não só os denunciados pelo dossiê, mas também os denunciadores.

Voltando agora para as narrativas sobre amizade, em alguns casos, ao apresentarem histórias exemplificando algumas respostas dadas, os participantes não usaram o pronome pessoal e o verbo na primeira pessoa, narrando sempre na terceira pessoa, o que demonstra dificuldade para falar de questões pessoais que envolvem seu trabalho, assim como uma possível indicação do fenômeno de abstração (NEUBERGER, 1996) e da despersonalização que ocorre em relacionamentos formais (GASKA e FREY, 1996). A abstração transforma as pessoas em **máquinas** por meio de generalização e, por causa dela, todos os membros de uma organização são vistos e tratados como iguais, fazendo com que aspectos pessoais sejam transformados em coletivos e provocando a retirada dos sentimentos e emoções próprios que envolvem relacionamentos entre pessoas no trabalho (NEUBERGER, 1996). Nesse sentido, a abstração pode ser usada também como um mecanismo de defesa pelos membros de um grupo, para que não se tornem públicas as disputas internas e, dessa forma, não se revele sua estratégia de fortalecimento e aumento de influência sobre os demais membros da organização.

A despersonalização nos relacionamentos formais (GASKA e FREY, 1996) implica a formação de relacionamentos inde-

pendentemente das características de uma pessoa. Assim, mesmo que alguns tenham conceituado a amizade como algo pessoal e personalizado, seus relatos de histórias pessoais parecem despersonalizados, pois tratam essas experiências como relações abstratas, aproximando o significado de **amigo** do de **colega de trabalho**, tratando-os como sinônimos. Contudo, como observado anteriormente, esse fato também pode servir como uma estratégia de defesa, para dar a impressão de que os objetivos da organização estão em primeiro lugar em relação aos objetivos dos grupos.

O apoio social surgiu como um elemento das amizades no local de trabalho, principalmente com o intuito de aumentar a influência de um grupo sobre o outro e, assim, controlar os fatores do ambiente interno que poderiam afetar determinado grupo de forma negativa. Assim, os grupos brigam entre si para conseguir apoio instrumental, informacional e emocional para uma guerra silenciosa, velada, camuflada. No discurso dos entrevistados encontra-se a narrativa esperada pela organização, mas que esconde um conjunto de práticas reais e efetivas pela disputa de poder.

Em termos instrumentais e informacionais, os pesquisados afirmam que solicitam ajuda de seus amigos no ambiente de trabalho para execução de suas tarefas. Contudo, observa-se que os entrevistados fazem questão de tentar separar o mundo organizacional do mundo social, como se pode perceber na fala de Romário quando questionado sobre pedir opinião e ajuda aos amigos de trabalho para executar sua função:

- “Eu não diria com meus amigos, eu diria aí com os profissionais; com os amigos se discutem questões pessoais, então eu acho que antes do amigo vêm as questões profissionais. Então, diretriz você busca em um profissional e nem sempre em amigos, às vezes pessoas com quem você não tem tanta afinidade em termos de relacionamento pessoal, mas que você reconhece como profissional, como bom profissional, então a gente discute indistintamente. Aí não é questão de amigo... Também como amigo porque ele é também profissional, pois certamente com meus amigos fora da empresa eu não discuto sobre coisas do trabalho”.

Dessa forma, existe uma preocupação que se apresentou de forma clara, mas ao mesmo tempo velada, entre os executivos, que é o fato de tentarem separar sua vida como gestores de suas relações de amizade. Tal fato sugere que discutir questões afetivas, sociais e emocionais ainda é um tabu no meio empresarial. Entretanto, durante a pesquisa apareceram vários indícios de que os grupos de trabalho e apoio desses executivos eram formados por pessoas com as quais eles possuíam algum tipo de vínculo de amizade. Portanto, a idéia da existência de **asepsia** social e afetiva no mundo organizacional parece não se sustentar.

Ainda em relação aos apoios instrumental e informacional, os demais entrevistados abordam esses aspectos de forma diferenciada, embora todos acreditem na amizade como fonte des-

ses apoios. Caetano sempre procura um amigo quando está diante de um problema no trabalho. Para ele, os amigos existentes no ambiente organizacional servem para orientar suas decisões, por isso, antes de tomar uma decisão importante, consulta-os. Caetano prefere consultá-los por meio de uma conversa informal, não utilizando *e-mails* ou telefone para discutir com seus amigos de trabalho sobre uma decisão a ser tomada. Aliás, ele ressalta que os amigos fornecem informações sobre a saúde financeira e a capacidade de gestão das empresas que atuam no mercado e que são suas clientes, pois, apesar de elas estarem aparentemente operando dentro de uma normalidade, essas empresas podem ter alguns problemas financeiros e de gestão ainda não detectados; a rede de amigos no trabalho serve como informante sobre a real situação de uma determinada empresa.

Valdir normalmente pede ajuda aos amigos para realizar tarefas, acreditando que os relacionamentos interpessoais ajudam na solução de problemas. Além disso, usa-os como se fossem um espelho para si mesmo, afirmando que faz um *benchmarking* dos amigos, copiando o que considera como características que devam ser desenvolvidas por ele. Juliano também utiliza os amigos na solução de problemas diários, principalmente quando o **jeitinho** é mais eficaz e rápido para resolver um determinado problema.

Marcelo afirma que utiliza os amigos para tomar decisões no trabalho, mas faz questão de salientar que, antes de serem seus amigos, eles são profissionais da empresa, dando um ar de neutralidade e abstração em relação ao processo de tomada de decisão. O interessante é que, embora tente passar uma idéia de neutralidade no processo decisório, Marcelo faz questão de salientar que os amigos são importantes, pois fornecem informações subjetivas sobre o mercado, já que as informações objetivas são obtidas por meio dos relatórios emitidos pela empresa na qual trabalha. Carlos também acredita que amigos no local de trabalho são essenciais para a obtenção de informações importantes sobre o mercado e auxiliam no processo de tomada de decisão. No entanto, Carlos não tenta passar em seu discurso um ar de neutralidade em relação à importância das opiniões dos amigos em suas decisões de trabalho, como foi feito por Marcelo.

Alberto e Ronaldo pedem o apoio dos amigos em qualquer momento que julguem ser necessário para realizar tarefas relacionadas ao trabalho. Só que, além de informações que possam auxiliá-los na execução de suas atividades, eles também exploram essas relações de amizade para saber sobre o clima organizacional e as mudanças na sociedade que afetam suas atribuições como executivos.

Renato enxerga sua rede de amigos desenvolvida na empresa como algo crucial para que consiga atingir as metas traçadas pela empresa. Rogério e Romário fazem questão de pontuar que não procuram os amigos todas as vezes que precisam decidir sobre algo relevante, e que essa solicitação só ocorre quando julgam necessário. Observou-se neles, ao fazerem essa

afirmação, uma tentativa de mostrar que ocupam o cargo por méritos próprios e têm competência para estar onde estão, independentemente da rede de amizade que têm na empresa. Contudo, eles concordam que os amigos auxiliam na troca de informações relevantes sobre clientes, produtos e concorrência. Romário até salienta a importância das indicações de livros, revistas, seminários e palestras dadas por seus amigos.

Em relação ao apoio emocional, os amigos dentro da organização foram citados como fonte de apoio quando estavam estressados no trabalho, tinham algum problema de relacionamento com outras pessoas do trabalho ou com a família. Segundo as narrativas, esses amigos formam a principal base de apoio emocional para os entrevistados. Juliano chegou a afirmar:

- “Eu acho que no relacionamento do dia-a-dia, que você acaba tendo em uma empresa deste tamanho, você convive com várias pessoas e acaba tendo uma certa empatia por algumas delas e, quando você passa por certos momentos em que recorre, seja para orientação ou mesmo para que eles dêem uma opinião sobre determinados assuntos. Você vê que a pessoa está do seu lado, ela está sempre próxima, ela está presente na sua vida no ambiente de trabalho, eu acho que essa relação ultrapassa os limites da empresa”.

Em relação ao apoio emocional, Caetano, Valdir e Alberto recorrem aos amigos para desabafar sobre problemas de trabalho, principalmente pedindo ajuda no julgamento de uma situação de conflito. Marcelo, Carlos, Ronaldo e Renato dividem as angústias e os estresses vivenciados em função do trabalho com seus amigos na empresa. Ronaldo chega até a relatar que, durante uma greve ocorrida na empresa, viveu situações de muito estresse e que, se não fossem seus amigos, não teria passado por aquele momento sem eventuais traumas.

Diferentemente das narrativas analisadas anteriormente, Rogério e Romário não dão tanto valor aos amigos para lidar com o estresse no trabalho. Contudo, apesar de não darem importância aos amigos como fonte principal de apoio emocional, eles não os descartam. Rogério, por exemplo, prefere buscar esse apoio primeiramente junto à sua esposa e só procura os amigos em uma segunda instância, caso julgue necessário.

Quando questionados se os amigos contribuem para que continuem trabalhando na empresa, quase todos os entrevistados são categóricos ao afirmar que sim. Somente Caetano e Rogério afirmam que os amigos não se caracterizam como um fator de permanência na empresa.

## 5. CONCLUSÕES

Mesmo nos níveis administrativos mais altos no setor financeiro, as relações de amizade são percebidas no local de trabalho. Os executivos entrevistados ainda percebem a amizade no trabalho como fonte de apoio social, nas três formas: instrumental, informacional e emocional.

Como apoio instrumental, entende-se aquele dado pelos amigos de trabalho à execução de atividades relacionadas aos executivos pesquisados. Portanto, quando eles buscam opinião e ajuda sobre como resolver determinada questão ou como melhor executá-la, observa-se a manifestação de apoio instrumental. Da mesma forma, e diretamente relacionado ao apoio instrumental, manifesta-se o apoio informacional, constituído pelas informações fornecidas pelos amigos de trabalho no processo de tomada de decisão dos executivos analisados. Como observado nas narrativas, todos os pesquisados buscam em seus amigos de trabalho soluções para a resolução de problemas, as tomadas de decisões, a execução de suas tarefas diárias e para atingir as metas traçadas pela organização.

Por fim, o apoio emocional pode ser verificado pela busca de um ombro amigo em situações de estresse profissional e familiar. Conforme demonstrado anteriormente, apenas dois executivos não utilizam as amizades desenvolvidas no ambiente de trabalho como fonte primária para a busca de apoio emocional ante as angústias e os estresses a que estão expostos diariamente, todos os demais afirmam que os amigos são as primeiras pessoas a serem procuradas em situações em que se faz necessário algum apoio emocional no trabalho. Mesmo os pesquisados que não utilizam os amigos como fonte primária, utilizam-nos como fonte secundária de apoio emocional.

Pode-se afirmar que as relações de amizade no ambiente organizacional foram percebidas como um incentivo para continuar a exercer suas atividades e como meio de proporcionar melhores **ambiente** e **clima** no trabalho, humanizando, assim, as relações entre as pessoas envolvidas e rompendo com a abstração e a despersonalização no trabalho (NEUBERGER, 1996). Contudo, observou-se que na empresa estudada essas relações são muito mais do que relações sociais meramente despreziosas e construídas ao acaso. As relações de amizade são estratégias adotadas para a formação de grupos de apoio dentro da organização na disputa pelo poder. Assim, as amizades são desenvolvidas com forte objetivo instrumental, para que um dos grupos tenha posição de maior destaque na organização. As relações sociais constituem relações de poder e são incorporadas nas táticas de luta entre diferentes grupos.

A possibilidade de as amizades tornarem o ambiente de trabalho mais agradável é fato significativo, uma vez que atualmente as pessoas passam mais tempo no trabalho do que em outros espaços. Portanto, por uma questão de proximidade geográfica e tempo, os indivíduos convivem e relacionam-se muito mais tempo com pessoas no trabalho do que até com os próprios familiares. Quais dos relacionamentos do dia-a-dia no trabalho se tornarão amizades dependerá dos critérios de similaridade salientados por Allan (1998).

Segundo Straits (1996), a formação e a manutenção de um relacionamento próximo entre colegas de trabalho ocorrem mais facilmente quando o contato é freqüente, quando compartilham características sociais similares, incluindo as de

gênero, e quando as características pessoais não são muito diferentes. Contudo, mesmo que se pretendesse pesquisar executivas do sexo feminino que ocupassem cargos estratégicos no setor financeiro, a pesquisa poderia ser inviável, pois em nenhuma das instituições pesquisadas havia mulheres ocupando tais posições. Esse fato já abre margem para futuros estudos sobre se a similaridade de gênero é um dos fatores mais importantes na escolha de executivos e se o discurso oficial das empresas, nas quais a escolha de pessoas para ocupar cargos estratégicos é baseada na competência e capacidade dos indivíduos, seria uma forma de as organizações mascararem processos não tão racionais e não baseados na eficiência de seus membros.

O estudo de relacionamentos interpessoais nas organizações é de vital importância para entender como os grupos se formam, se estabelecem, se mantêm e se dissolvem em uma organização contemporânea, rompendo com a visão dicotômica entre o mundo organizacional e o mundo social. Na organização pesquisada, a fronteira entre os relacionamentos informais e formais é muito tênue e as relações de amizade são importantes para o crescimento profissional de seus membros. Aliás, no contexto analisado, as amizades são uma arma estratégica para a manutenção e o fortalecimento dos grupos em suas tentativas de conseguirem ocupar os cargos de nível estratégico na empresa. Assim, o mundo social, permeado por relações denominadas de informais, não deve ser considerado um fator secundário na análise de seus gestores, contrariando a visão clássica de que o mundo organizacional existe independentemente do social.

Os relacionamentos informais dentro da organização pesquisada parecem atender às necessidades emocionais de cada participante, não só gerando relações de confiança, marcadas por companheirismo e maior intimidade, mas também contribuindo para a redução do estresse e a elevação dos graus de satisfação e de qualidade de vida no trabalho. Os relacionamentos informais, especificamente as amizades, também representam grande potencial de influência e pressão sobre a organização formal. Longe de serem uma forma secundária de relacionamento nas organizações, as relações informais, assim como as amizades investigadas na presente pesquisa, desempenham papel estratégico importante, podendo mesmo gerar a transformação e a reorganização das relações formais na empresa ao permitir alianças entre aqueles que compartilham interesses comuns. Assim, a participação das relações informais subjacentes à estrutura formal da organização sobre os destinos e o perfil da organização não pode ser deixada de lado.

Para finalizar, pode-se dizer que há a tendência de que as relações de amizade continuem a ser importantes nas estratégias utilizadas pelos grupos da empresa estudada em seus objetivos de ocupar cargos estratégicos, bem como as relações de amizade continuem a representar papel importante nos apoios instrumental, informacional e emocional de seus membros. ◆

- ADAMS, G.; PLAUT, V.C. The cultural grounding of personal relationships: friendship in North American and West African words. *Personal Relationships*, Malden, v.10, n.3, p.333-347, 2003.
- ALLAN, G. Friendship and the private sphere. In: ADAMS, R.G.; ALLAN, G. (Ed.). *Placing friendship in context*. Cambridge: Cambridge University Press, 1998. p.71-91.
- AUHAGEN, A.E. Adult friendship. In: AUHAGEN, A.E.; SALISCH, M. (Ed.). *The diversity of human relationships*. Cambridge: Cambridge University Press, 1996. p.229-247.
- BARDIN, L. *L'analyse de contenu*. Paris: Presses Universitaires de France, 1977.
- BARRÓN, A. *Apoyo social: aspectos teóricos y aplicaciones*. Madrid: Siglo Veintiuno, 1996.
- BERSCHIED, E. Interpersonal interaction. In: LINDZEY, Y.F.; ARONSON, E. (Ed.). *Handbook of social psychology*. New York: Random House, 1985.
- BOYD, N.G.; TAYLOR, R.R. A developmental approach to the examination of friendship in leader-follower relationships. *Leadership Quarterly*, Amsterdam, v.9, n.1, p.1-25, 1998.
- CHAN, D.K.; CHENG, G.H.L. A comparison of offline and online friendships qualities at different stages of relationship development. *Journal of Social and Personal Relationships*, Thousand Oaks, v.21, n.3, p.305-320, 2004.
- CRESPO, M.L.F. Construção de uma medida de clima criativo em organizações. *Estudos de Psicologia*, Campinas, v.21, n.2, p.91-99, 2004.
- FRANCO, M.L.P.B. *Análise de conteúdo*. Brasília: Plano, 2003.
- FRENCH, D.C.; BAE, A.; PIDADA, S.; LEE, O. Friendships of Indonesian, South Korean and US college students. *Personal Relationships*, Malden, v.13, n.1, p.69-81, 2006.
- GASKA, A.; FREY, D. Occupation-determined role relationships. In: AUHAGEN, A. E.; SALISCH, M. *The diversity of human relationships*. Cambridge: Cambridge University Press, 1996. p.289-313.
- GRISCI, C.L.I.; CIGERZA, G.C.; HOFMEISTER, P.M.; BECKER, J.L. Nomadismo involuntário na reestruturação produtiva do trabalho bancário. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 29., 2005, Brasília. *Anais...* Brasília, DF: Anpad, 2005.
- HARRISON, K. Rich friendships, affluent friends: middle-class practices of friendship. In: ADAMS, R.G.; ALLAN, G. (Ed.). *Placing friendship in context*. Cambridge: Cambridge University Press, 1996. p.41-65.
- HAYS, R.B. Friendship. In: DUCK, S.W. *Handbook of personal relationships*. New York: Wiley, 1988. p.391-408.
- HINDE, R.A. *Relationships: a dialectical perspective*. Hove, UK: Psychology Press, 1997.
- HOUSE, J.S. *Work, stress and social support*. Reading, MA: Addison-Wesley, 1981.
- HOWES, C. The earliest friendships. In: BUKOWSKI, W.M.; NEWCOMB, A.F.; HARTUP, W.W. (Ed.). *The company they keep: friendship in childhood and adolescence*. Cambridge: Cambridge University Press, 1996. p.66-86.
- JOVCHELOVITCH, S.; BAUER, M.W. Entrevista narrativa. In: BAUER, M.W.; GASKELL, G. (Org.). *Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático*. Petrópolis: Vozes, 2002. p.90-113.
- KASHIMA, Y.; KASHIMA, E.S.; KIM, U.; GELFAND, M. Describing the social world: how is a person, a group and a relationship described in the East and the West? *Journal of Experimental Social Psychology*, Amsterdam, v.42, n.2006, p.388-396, 2005.
- KOMPIER, M.A.J.; KRISTENSEN, T.S. As intervenções em estresse organizacional: considerações teóricas, metodológicas e práticas. *Cadernos de Psicologia Social do Trabalho*, São Paulo, v.6, n.1, p.37-58, 2003.
- KRAPPMANN, L. Amicitia, drujba, shin-yu, philia, freundschaft, friendship: on the cultural diversity of a human relationship. In: BUKOWSKI, W. M.; NEWCOMB, A.F.; HARTUP, W.W. *The company they keep: friendship in childhood and adolescence*. Cambridge: Cambridge University Press, 1996. p.19-40.
- LEA, M.; DUCK, S. A model for the role of similarity of values in friendships development. *British Journal of Social Psychology*, London, v.21, n.1, p.301-310, 1982.
- LIN, N.; DEAN, A.; ENSEL, W.M. *Social support, life events and depression*. New York: Academic Press, 1986.
- MARSDEN, R.; TOWLEY, B. A coruja de Minerva: reflexões sobre a teoria na prática. In: CLEGG, S.R.; HARDY, C.; NORD, W.R. *Handbook de estudos organizacionais: reflexões e novas direções*. São Paulo: Atlas, 2001. p.31-56.
- MATOS, A.P.; FERREIRA, A. Desenvolvimento de uma escala de apoio social. *Psiquiatria Clínica*, Lisboa, v.21, n.3, p.243-251, 2000.
- MERTON, R. Estrutura burocrática e personalidade. In: CAMPOS, E. *Sociologia da burocracia*. 4.ed. Rio de Janeiro: Zahar, 1978.
- MINAYO, M.C.S.; DESLANDES, S.F.; CRUZ NETO, O.; GOMES, R. *Pesquisa social: teoria, método e criatividade*. Petrópolis: Vozes, 1994.
- MUCCHIELLI, S. *L'analyse de contenu des documents et des communications*. Paris: Les Librairies Techniques, 1974.
- NEUBERGER, O. Relationships between colleagues. In: AUHAGEN, A.E.; SALISCH, M. *The diversity of human relationships*. Cambridge: Cambridge University Press, 1996. p.269-288.
- NUNES, M. Apoio social na diabetes. *Millenium — Revista do ISPV (Instituto Superior Politécnico de Viseu)*, Viseu, v.31, n.2, p.135-149, 2005.

- O'CONNOR, P. Women's friendships in a post-modern world. In: ADAMS, R.G.; ALLAN, G. *Placing friendship in context*. Cambridge: Cambridge University Press, 1998. p.117-135.
- OLIKER, S.J. The modernization of friendship: individualism, intimacy, and gender in the nineteenth century. In: ADAMS, R.G.; ALLAN, G. *Placing friendship in context*. Cambridge: Cambridge University Press, 1998. p.18-41.
- SARASON, B.R.; SARASON, I.G.; PIERCE, G.R. *Social support: an interactional view*. New York: Wiley, 1990.
- SIAS, P.M.; HEARTH, R.G.; PERRY, T.; SILVA, D.; FIX, B. Narratives of workplace friendships deterioration. *Journal of Social and Personal Relationships*, Thousand Oaks, v.21, n.3, p.321-340, 2004.
- STRAITS, B.C. Ego-net diversity: same and cross-sex coworker ties. *Social Networks*, Califórnia, v.18, p.29-45, 1996.
- TAYLOR, F.W. *Princípios de administração científica*. 4.ed. São Paulo: Atlas, 1969.
- THOITS, P.A. Social support as coping assistance. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, Washington, v.54, n.4, p.416-423, 1986.
- VAUX, A. *Social support: theory, research and intervention*. New York: Praeger, 1988.
- WEBER, M. Os fundamentos da organização burocrática: uma construção do tipo ideal. In: CAMPOS, E. (Org.). *Sociologia da burocracia*. 4.ed. Rio de Janeiro: Zahar, 1978. p.15-28.
- \_\_\_\_\_. Burocracia. In: GERTH, H.H.; MILLS, C.W. (Org.). *Max Weber: ensaios de sociologia*. 5.ed. Rio de Janeiro: Guanabara Koogan, 1982. p.229-282.
- WEISS, R.S. The provisions of social relationships. In: RUBIM, Z. (Ed.). *Doing unto others*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1974. p.17-26.
- YIN, R.K. *Case study research: design and methods*. Newbury Park, CA: Sage, 1989.

### Friends are friends: business is business?

This study aimed to examine how male executives of the financial sector conceive friendship in the labor environment and perceive the social support they receive from friends. Ten executives of the financial sector responsible for the strategic area were interviewed seeking information about the influence of friendship at work in the construction of instrumental, emotional and informational support of these executives. The type of research is qualitative and the method used was the case study using the narrative interview technique. Therefore were conducted structured interviews with the executives. The gathered data was analyzed qualitatively. Despite the impersonal and abstract nature attributed to people in the labor environment by some contemporary theoreticians and by organizations, that consider the organizational environment as a neutral place and free from manifestations of a social and affective order, all participants acknowledged the presence of friendship relations in the labor environment. Although, the concept of friendship varies depending on the researched person, but, independent of the concept adopted, all interviewees said that the friendships represents an important source of social support, in its instrumental, emotional and informational forms.

**Keywords:** friendship, social support, interpersonal relationship.

### ¿Amigos son amigos y negocios son negocios?

El objetivo de este estudio es analizar cómo ejecutivos del sexo masculino del sector financiero conceptúan la amistad en el entorno de trabajo y cómo perciben el apoyo social ofrecido por amigos. Se entrevistaron a diez ejecutivos del sector financiero, responsables del área estratégica, con vistas a obtener información sobre la influencia de las relaciones de amistad en el trabajo en la construcción de apoyo instrumental, informacional y emocional. El tipo de investigación es cualitativo y el método utilizado fue el estudio de casos, con el uso de la técnica de entrevista narrativa. Para ello, se realizaron entrevistas semiestructuradas con los ejecutivos. A pesar del carácter abstracto y despersonalizado atribuido a las personas en el trabajo por algunos teóricos y por organizaciones contemporáneas, que consideran el ambiente organizacional como un lugar neutral y libre de manifestaciones de carácter social y afectivo, todos los participantes reconocieron la presencia de relaciones de amistad en el ambiente de trabajo. Aunque el concepto de amistad sea diferente entre los entrevistados, todos afirmaron, independientemente del concepto adoptado, que las amistades representan una importante fuente de apoyo social, en sus formas instrumental, emocional y informacional.

**Palabras clave:** amistad, apoyo social, relación interpersonal.