

## BENEFÍCIOS E DESAFIOS DA AMIZADE NO AMBIENTE DE TRABALHO: REVISÃO SISTEMÁTICA E AGENDA DE PESQUISA<sup>1</sup>

Michel Barboza Malheiros<sup>2</sup>

Vanessa Piovesan Rossato<sup>3</sup>

Roger da Silva Wegner<sup>4</sup>

Taís de Andrade<sup>5</sup>

<http://dx.doi.org/10.1590/1413-2311.410.136096>

### RESUMO

A amizade no trabalho tem se revelado um importante recurso social, representando um papel central na vida dos trabalhadores e que contribui para a promoção de ambientes laborais mais saudáveis. Com isso, uma lacuna referente à delimitação do escopo de pesquisa da amizade ainda está aberta. Assim, o objetivo do estudo consiste em identificar os benefícios e desafios da amizade no ambiente de trabalho com base na produção científica internacional, apresentando um panorama atual de pesquisas. Por meio de uma revisão sistemática da literatura, foi realizado um levantamento na base *Web of Science*, a qual retornou 36 artigos que compõem o *corpus* textual desta revisão. Os resultados revelaram como a temática evoluiu no decorrer dos últimos cinco anos, possibilitando identificar os principais benefícios e desafios da amizade para as organizações. Esta revisão apresenta um esforço seminal ao analisar o campo de estudos da amizade, em que identifica itinerários, benefícios e desafios, assim como faz um mapeamento do campo que impulsionou a construção de uma agenda por meio das lacunas encontradas. Espera-se, ainda, que os resultados aqui coligidos sirvam como um diagnóstico para que seja promovida uma gestão mais humanizada, pautada em laços de confiança e amizade.

**Palavras-chave:** Amizade no Trabalho. Relações Sociais no Trabalho. Revisão Sistemática.

<sup>1</sup> Submetido em: 10/10/2023; resubmetido em: 10/06/2024 e em: 25/06/2024; aceito em: 12/10/2024. Os autores agradecem o apoio recebido da CAPES para a realização deste estudo.

<sup>2</sup> Universidade Federal de Santa Maria (UFSM) - Centro de Ciências Humanas e Sociais; Santa Maria - RS (Brasil); <https://orcid.org/0000-0001-7076-4258>; [michel.malheiros@acad.ufsm.br](mailto:michel.malheiros@acad.ufsm.br).

<sup>3</sup> Universidade Federal de Santa Maria (UFSM) - Centro de Ciências Humanas e Sociais; Santa Maria - RS (Brasil); <https://orcid.org/0000-0001-7165-4712>; [vanessa.piovesan@acad.ufsm.br](mailto:vanessa.piovesan@acad.ufsm.br).

<sup>4</sup> Universidade Federal de Uberlândia (UFU) - Departamento de Administração; Uberlândia - MG (Brasil); <https://orcid.org/0000-0002-2034-8034>; [roger.wegner@ufu.br](mailto:roger.wegner@ufu.br).

<sup>5</sup> Universidade Federal de Santa Maria (UFSM) - Centro de Ciências Humanas e Sociais; Santa Maria - RS (Brasil); <https://orcid.org/0000-0001-7870-6909>; [tais.andrade@ufsm.br](mailto:tais.andrade@ufsm.br).

## **BENEFITS AND CHALLENGES OF FRIENDSHIP IN THE WORKPLACE: SYSTEMATIC REVIEW AND RESEARCH AGENDA**

Friendship at work has proven to be an important social resource, playing a central role in the lives of workers and contributing to the promotion of healthier working environments. Therefore, a gap is still open regarding a better delimitation of the scope of friendship research, identifying the benefits and challenges. Thus, the objective of the study is to identify the benefits and challenges of friendship in the workplace based on international scientific production, presenting a current research panorama. Through a systematic review of the literature, a survey was carried out on the Web of Science database, which returned 36 articles that make up the textual corpus of this review. The results revealed how the theme has evolved over the last five years, making it possible to identify the main benefits and challenges of friendship for organizations. This review presents a seminal effort in analyzing the field of friendship studies, identifying the itineraries, benefits and challenges, as well as a mapping of the field that boosted the construction of an agenda through the gaps found. It is also expected that the results collected here will serve as a diagnosis for managers to promote more humanized management, based on bonds of trust and friendship.

**Keywords:** Friendship at Work. Social Relations at Work. Systematic Review.

## **BENEFICIOS Y DESAFÍOS DE LA AMISTAD EN EL LUGAR LABORAL: REVISIÓN SISTEMÁTICA Y AGENDA DE INVESTIGACIÓN**

La amistad en el trabajo ha demostrado ser un recurso social importante, que desempeña un papel central en la vida de los trabajadores y contribuye a la promoción de entornos laborales más saludables. Por lo tanto, aún queda una brecha abierta respecto de una mejor delimitación del alcance de la investigación sobre la amistad, identificando los beneficios y desafíos. Así, el objetivo del estudio es identificar los beneficios y desafíos de la amistad en el lugar de trabajo a partir de la producción científica internacional, presentando un panorama actual de la investigación. A través de una revisión sistemática de la literatura, se realizó una encuesta en la base de datos Web of Science, la cual arrojó 36 artículos que conforman el corpus textual de esta revisión. Los resultados revelaron cómo el tema ha evolucionado en los últimos cinco años, permitiendo identificar los principales beneficios y desafíos de la amistad para las organizaciones. Esta revisión presenta un esfuerzo seminal en el análisis del campo de los estudios de la amistad, identificando los itinerarios, beneficios y desafíos, así como un mapeo del campo que impulsó la construcción de una agenda a través de las brechas encontradas. También se espera que los resultados aquí recogidos sirvan de diagnóstico a los directivos para promover una gestión más humanizadas, basada en vínculos de confianza y amistad.

**Palabras clave:** Amistad en el Trabajo. Relaciones Sociales en el Trabajo. Revisión Sistemática.

## **INTRODUÇÃO**

A vida moderna, repleta de exigências, dificulta o estabelecimento de relações sociais profundas, enquanto a vida profissional amplia as necessidades individuais. Nesse contexto, é natural que as expectativas de atendimento a essas necessidades se desenvolvam no ambiente de trabalho (Omuris, 2019). A amizade desempenha um papel crucial na vida das pessoas, sendo fonte de significado e alegria, além de ser um indicador de confiança, satisfação e felicidade no âmbito pessoal e profissional (Pillemer; Rothbard, 2018). No ambiente laboral, a amizade fortalece as relações interpessoais, o que promove sentimentos de pertencimento, apoio mútuo e conexões sociais mais fortes (Wyandini; Kokasih; Faridah, 2023).

A amizade no ambiente de trabalho (AAT) é um relacionamento afetivo positivo que canaliza apoio emocional, psicológico e social entre colegas (Baldwin; Bedell; Johnson, 1997; Hood; Cruz; Bachrach, 2017). A AAT fortalece conexões interpessoais, promove valores e objetivos comuns, facilita trocas honestas e incentiva conexões mais profundas (Capistrano; Weaver, 2018; Cao; Zhang, 2020). Ter amigos no trabalho ajuda a reduzir o estresse e o esgotamento dos trabalhadores, contribuindo para uma autoimagem positiva (Rai; Agarwal, 2018a). Além disso, a AAT aumenta o apoio entre colegas, melhora a qualidade do trabalho, eleva o engajamento e promove o bem-estar social e emocional (Lazar *et al.*, 2022; Wyandini; Kokasih; Faridah, 2023).

Estudos mostram que a AAT molda-se aos arranjos organizacionais formais e informais (Yakubovich; Burg, 2019); contribui para o desenvolvimento de carreiras e o compartilhamento de conhecimento (Ribeiro; Rodriguez, 2017; Omuris, 2019); aumenta a produtividade individual, coletiva e organizacional (Lazar *et al.*, 2022); incentiva o comportamento inovador e criativo (Cao; Zhang, 2020); reduz as chances de experiências de assédio e de conflitos (Hood; Cruz; Bachrach, 2017; Rai; Agarwal, 2019); aumenta as percepções de justiça (Hsu; Liu; Tsaur, 2019); reforça o comprometimento (Zhang *et al.*, 2022); e diminui as intenções de rotatividade (Fasbender; Drury, 2022).

Na literatura é possível encontrar uma revisão de Pillemer e Rothbard (2018) sobre a complexidade e as desvantagens associadas à amizade, em que dialoga sobre quatro características definidoras da amizade, quais sejam, informalidade, voluntariedade, normas comunitárias e objetivos socioemocionais. A revisão desses autores também apresenta um esforço inicial sobre as reflexões do lado obscuro da amizade, considerada um desafio para as organizações. Ao mesmo tempo que a amizade tem vantagens, também pode apresentar desvantagens, como distração de tarefas, menor cautela entre os trabalhadores em assuntos discutidos no trabalho, conflito entre papéis. Além disso, Arshad, Sun e Desmarais (2021)

refletiram sobre como a supervisão abusiva pode afetar a percepção de amizade no trabalho e como o assédio também pode comprometer a essa percepção (Rai; Agarwal, 2018b).

Com base nesse contexto, explorar os novos desafios associados à amizade no ambiente de trabalho é uma área de pesquisa promissora, oferecendo uma compreensão mais detalhada desse campo. Embora muitos estudos abordem os benefícios da amizade, é igualmente essencial entender seus desafios específicos (Pillemer; Rothbard, 2018). Estudos de revisão podem compilar e proporcionar um mapeamento desses desafios e benefícios, orientando gestores e pesquisadores sobre como essas características têm sido tratadas, pois para promover e encorajar laços de amizade é importante compreender suas vantagens e os desafios que podem ser encontrados no caminho (Arshad; Sun; Desmarais, 2021). Identificar as (des)vantagens da amizade é importante para criar políticas equilibradas que maximizem os benefícios e minimizem os riscos no trabalho. Portanto, essa linha de pesquisa não só enriquece a literatura acadêmica, mas também oferece *insights* práticos para a gestão eficaz das relações interpessoais no ambiente organizacional.

Ao considerar a ausência de uma revisão dedicada a fornecer um panorama de estudos e a identificar os benefícios e desafios da amizade no ambiente de trabalho, surge o seguinte problema de pesquisa: “quais são os benefícios e desafios da amizade no ambiente de trabalho?”. Nesse contexto, o objetivo do estudo consiste em identificar os benefícios e desafios da amizade no ambiente de trabalho com base na produção científica internacional, apresentando um panorama atual de pesquisas e propondo a construção de uma agenda com desafios futuros. O período de cinco anos foi estabelecido devido ao grande volume de estudos encontrados em diversas áreas da Administração, focadas especificamente no campo de Gestão de Pessoas e Comportamento Organizacional. Além disso, os resultados obtidos podem oferecer um diagnóstico organizacional para que os gestores criem práticas e políticas de gestão de pessoas que promovam ambientes de trabalho mais humanizados, produtivos, saudáveis e com relações sociais de qualidade.

## 1 A AMIZADE NO AMBIENTE DE TRABALHO

A amizade foi tema de estudo de diversos filósofos da Antiguidade, que investigaram as qualidades de um amigo ideal e seu papel (Schujmann; Costa, 2012). Souza e Hutz (2008) definem a amizade como um relacionamento determinante para o desenvolvimento social, emocional e cognitivo. Buote *et al.* (2007) destacam que a amizade também floresce nos

ambientes de trabalho, onde as pessoas passam grande parte de suas vidas (Bicer; Büyükyilmaz, 2019; Cao; Zhang, 2020). Além disso, a amizade no trabalho é um relacionamento especial com relevante importância cultural e pessoal, proporcionando um senso de identidade entre os pares (Capistrano; Weaver, 2018).

Com isso, relacionamentos interpessoais e amizades no trabalho podem florescer. O que antes era considerado um tabu, por talvez causar intrigas e fofocas, foi perdendo força, pois a satisfação, o comprometimento e o envolvimento estão diretamente relacionados às relações interpessoais (Lazar *et al.*, 2022). Esses relacionamentos são caracterizados por confiança, compromisso, afeição recíproca e interesses ou valores compartilhados (Potgieter; Coetzee; Ferreira, 2018; Lazar *et al.*, 2022). Segundo a Teoria Cognitiva, níveis mais altos de amizade no ambiente de trabalho (AAT) resultam em maior compartilhamento de informações e apoio mútuo (Bicer; Büyükyilmaz, 2019). Nielsen, Jex e Adams (2000) complementam ao afirmar que essas relações interpessoais aumentam a satisfação dos trabalhadores, a qualidade do trabalho e o sentimento de pertencimento à organização.

A importância da amizade no trabalho foi evidenciada no estudo de Ingram e Zou (2008), no qual os autores identificaram que os laços de amizade no ambiente laboral beneficiam a ocupação profissional, auxiliando no desempenho organizacional. Jiang (2017) observou que o apoio social percebido no ambiente de trabalho contribui para a adaptação do indivíduo e, conseqüentemente, fortalece os resultados positivos no desenvolvimento de carreira. A AAT, de modo frequente, não está formalmente reconhecida como um componente organizacional, emergindo de maneira informal. No entanto, há evidências de que o apoio recebido de gestores, colegas e da própria organização pode ajudar os trabalhadores a resolverem problemas organizacionais (Bicer; Büyükyilmaz, 2019). A literatura demonstra que o contato interpessoal aumenta a empatia e estimula comportamentos espontâneos e inovadores (Koschate *et al.*, 2012; Xiao *et al.*, 2020).

Nesse contexto, as oportunidades de trabalho são as chances que um trabalhador tem de se comunicar com outros no ambiente laboral. A proximidade e interação entre colegas de trabalho favorecem relações de amizade, moldadas pela recriação e manutenção das interações sociais (Nielsen; Jex; Adams, 2000; Capistrano; Weaver, 2018; Unsworth; Kragt; Johnston-Billings, 2018; Lazar *et al.*, 2022). Trabalhadores que compartilham amizades podem trocar informações, experiências, auxiliar na tomada de decisões e apoiar-se mutuamente. Por outro lado, aqueles sem relações de amizade tendem a estar mais isolados, prejudicando o trabalho

em equipe e impactando negativamente a organização (Capistrano; Weaver, 2018; Bicer; Büyükyılmaz, 2019; Wyandini; Kokasih; Faridah, 2023).

Por conseguinte, ressalta-se que as oportunidades de amizade podem incluir comportamentos voltados para a fácil comunicação entre os pares, o conhecimento de novos amigos, debates sobre questões voltadas ao trabalho e até mesmo sobre aspectos pessoais que podem reforçar os laços de amizade (Wyandini; Kokasih; Faridah, 2023). Além disso, a AAT é capaz de fortalecer o trabalho em equipe, reduzir o estresse, melhorar a qualidade de vida, além de contribuir para a saúde dos indivíduos (Singh; Srivastava, 2020; Wyandini; Kokasih; Faridah, 2023).

## 2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Por meio de uma revisão sistemática da literatura combinada com as análises bibliométricas, este estudo se caracteriza como descritivo e qualitativo. O trabalho segue o protocolo de Templier e Paré (2015), que define seis estágios, a saber: i) formulação da problemática; ii) pesquisa da literatura disponível; iii) triagem a partir de critérios de inclusão e exclusão; iv) avaliação da qualidade da literatura; v) pertinência dos artigos; e vi) análise dos dados.

Para o primeiro estágio, foi realizado o planejamento da revisão e definição das estratégias de busca na *Web of Science* (WoS). A escolha por essa base de dados, deve-se a sua grande cobertura temporal e a sua coleção de periódicos de alto impacto (Chadegani *et al.*, 2013). Uma vez definida a problemática do estudo, que visa identificar quais são os benefícios e desafios da amizade no ambiente de trabalho, segue-se para o segundo estágio da pesquisa, com a investigação e acesso à literatura da temática. Para acessar aos artigos na base de dados da WoS, estruturou-se a seguinte equação de busca nos títulos dos artigos: TI= (“*friendship at work\**” OR “*workplace friendship\**” OR “*friendship\**” OR “*employee friendship\**” OR “*friendship networks\**”).

Após concluir a busca na WoS, conduzida em fevereiro de 2023, foram encontrados 10.658 artigos. Assim, para o terceiro estágio, referente à triagem dos artigos, aplicaram-se os filtros ‘tipo documental (*article*)’ e ‘áreas de pesquisa (*management* e *business*)’ em um intervalo de cinco anos (2017-2022). Com isso, retornaram 70 artigos. Todavia, admitindo que se trata de um tema multidisciplinar, um critério de inclusão adicional foi criado: “considerar os artigos desenvolvidos no campo do comportamento organizacional e gestão de pessoas”.

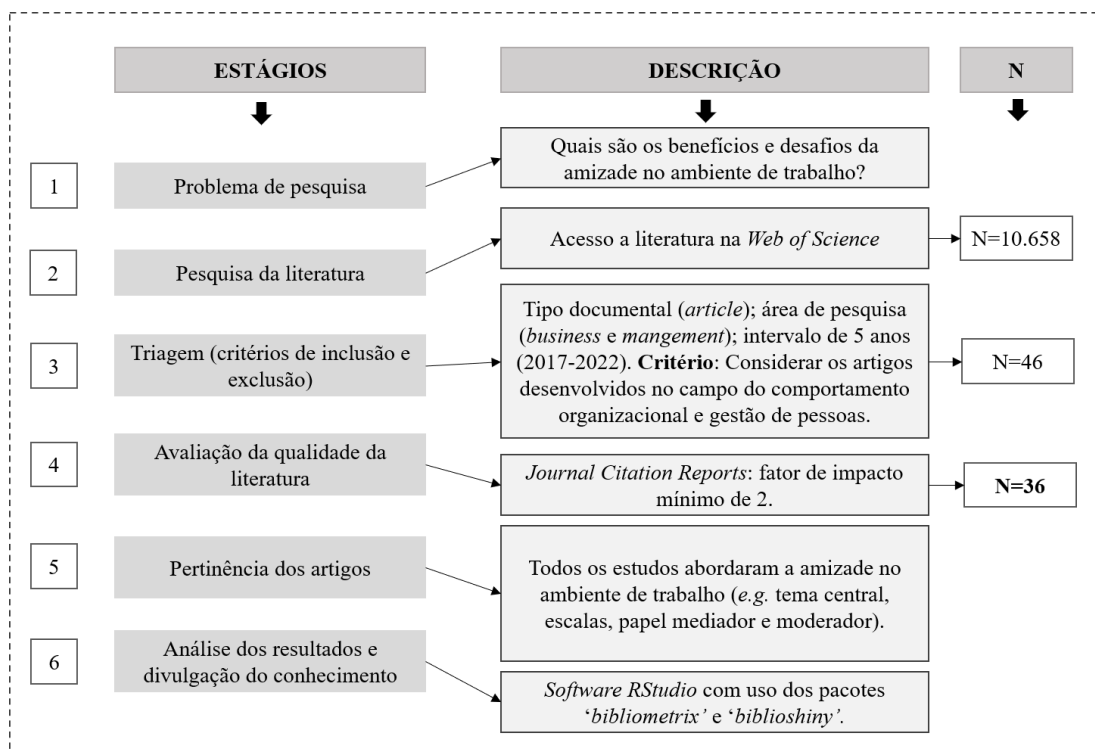
Após a análise criteriosa dos 70 artigos, a partir da leitura do resumo e palavras-chave, 24 estudos foram excluídos por explorar a amizade no campo do marketing, *e.g.*, marcas de luxo, fornecedores, comércio, entre outros. Assim, o total de artigos selecionados nesta etapa foi de 46.

Para a avaliação do estágio de qualidade da literatura, foi considerado o *Journal Citation Reports* (JCR), por meio de um dos indicadores mais relevantes atualmente: o fator de impacto (FI) da WoS (Aguinis; Ramani; Alabduljader, 2020). Com isso, foram considerados os artigos publicados em periódicos com FI mínimo de 2. Dessa forma, 10 artigos foram excluídos e a amostra final concentrou 36 estudos válidos.

No estágio de pertinência dos artigos da amostra, estes foram analisados para verificar a sua aderência com a temática investigada. Por se tratar de um campo contemporâneo de investigação, no qual pretende-se conhecer como a temática tem sido investigada, pôde ser constatado que todos os estudos tratavam sobre a amizade no ambiente de trabalho, tendo como tema central, desenvolvimento de escala, efeito moderador e mediador. Portanto, todos os estudos são elegíveis para seguir no próximo estágio da pesquisa.

Finalmente, para o último estágio de análise dos dados, foi utilizado o *software RStudio*, desenvolvido em linguagem R, para conduzir as análises bibliométricas dos artigos que compõem o *corpus* textual. Para isso, os dados obtidos na WoS foram importados para os pacotes '*bibliometrix*' e '*biblioshiny*', desenvolvidos por Aria e Cuccurullo (2017). Para melhor delinear e organizar a análise dos dados, foram definidas as seguintes categorias que surgiram no decorrer da leitura dos artigos: i) itinerários – perfil, publicações por ano, autores, afiliações, produção por país e artigos mais citados; ii) estrutura conceitual – utilizando a análise de mapa temático bidimensional (Cobo *et al.*, 2011; Aria; Cuccurullo, 2017); iii) análise das referências em *spectroscopy* – que permitiu identificar as teorias que fundamentaram os conceitos relacionados à temática investigada (Marx *et al.*, 2014; Rhaiem; Bornmann, 2017); iv) os benefícios da amizade; v) o lado obscuro da amizade; e vi) agenda de pesquisa sobre os caminhos a serem percorridos – com lacunas identificadas nos artigos da amostra, bem como reflexões e problemáticas que surgiram no decorrer da leitura.

Figura 1 - Síntese do processo de revisão sistemática da literatura



Fonte: elaborada pelos autores (2023).

Após percorrer os procedimentos metodológicos do estudo, na sequência são apresentados e discutidos os resultados da pesquisa.

### 3 OS ITINERÁRIOS DE PESQUISA SOBRE A AMIZADE NO AMBIENTE DE TRABALHO: ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

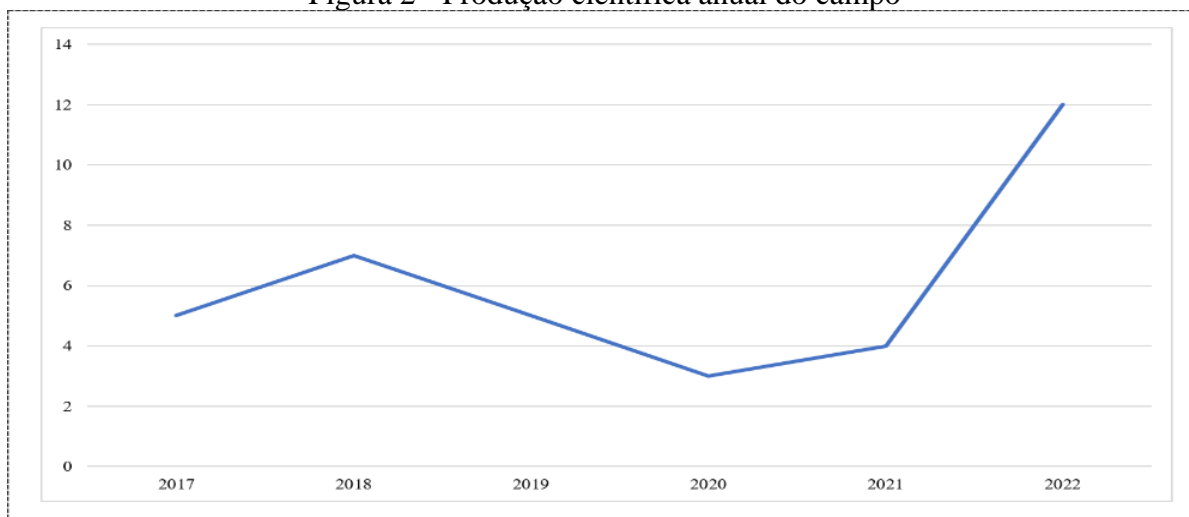
Após a análise dos artigos, o *corpus* pode ser caracterizado da seguinte forma: i) quanto à abordagem de pesquisa – quantitativo (77,78% - 28 estudos), qualitativo (19,44% - 7 estudos) e misto (2,78% - 1 estudo), evidenciando oportunidade de pesquisas com abordagem multimétodo, buscando aprofundar o conhecimento desse campo; ii) quanto ao tipo de pesquisa – teórico (13,89% - 5 estudos) e teórico-empírico (86,11% - 31 estudos); iii) quanto ao setor investigado – privado (75% - 27 estudos), público (5,56% - 2 estudos) e misto (5,56% - 2 estudos); e iv) quanto aos periódicos – 29 periódicos publicaram os 36 artigos, evidenciando que o *International Journal of Contemporary Hospitality Management* (FI=9.321) e o *Journal of Applied Psychology* (FI=11.802) publicaram três estudos cada. É possível perceber que



ambos os periódicos possuem alto fator de impacto, tornando-se uma referência para publicação de artigos sobre a temática.

No que se refere à produção anual das pesquisas dos últimos cinco anos, a Figura 2 desenha um cenário crescente de publicações, sinalizando o interesse da comunidade acadêmica em torno da temática. Nesse período não houve hiatos temporais e o pico de publicação ocorreu no ano de 2022 (12 estudos). Assim, em 2022, sinaliza-se que os estudos que exploram a AAT foram: a partir do ajuste do indivíduo (Liu, 2022), comprometimento e bem-estar (Zhang *et al.*, 2022), supervisão abusiva (Huh; Lee, 2022), aprendizagem informal e diversão no trabalho (Lee; Chang; Chang, 2022), equipes empreendedoras (Lazar *et al.*, 2022), diversidade étnica e carga de trabalho (Galbraith; Phillips-Hall; Merrill, 2022), identificação organizacional e liderança de emergência (Zeng; Peng; Zhao, 2022), satisfação e rotatividade (Fasbender; Drury, 2022), desempenho de equipe (Clarke; Richter; Kilduff, 2022), diversidade cultural e desempenho (Li; Murphy, 2022), amizade como forma de lealdade (Rossmannek, 2022) e amizade feminina (Kaepfel; Grenier; Björngard-Basayne, 2022). Com isso, é possível destacar que essas são as principais tendências de temáticas que marcam o contexto atual de pesquisas sobre a AAT.

Figura 2 - Produção científica anual do campo



Fonte: elaborada pelos autores (2023) a partir do *Bibliometrix*.

No que se refere à autoria, um total de 95 autores escreveram as 36 publicações, sendo 6,32% de autoria única (6 autores) e 93,68% de múltipla autoria (89 autores), o que revela um crescimento expressivo de colaboração entre os autores. No que se refere aos autores que mais publicaram sobre o tema, têm-se as autoras Arpana Rai e Upasna Agarwal, ambas com três

publicações cada (proporção de 0.015) (Rai; Agarwal, 2018a; 2018b; Rai; Agarwal, 2019) e ambas lotadas no *National Institute of Industrial Engineering* (NITIE) na Universidade localizada em Mumbai, Índia. Isso sugere que nesse campo de pesquisa há uma grande variedade de autores que publicam sobre o tema de modo isolado – a maioria dos autores publicou somente um artigo –, sendo as autoras citadas anteriormente referências nas pesquisas sobre a AAT no campo de Gestão de Pessoas.

No que concerne à representatividade de produção por país, estrutura social do *corpus*, considerando os mais expressivos, os Estados Unidos detêm 40% das produções científicas, enquanto a China possui 25%. Os dados revelaram que o Brasil não apresenta nenhuma produção internacional sobre a temática, sugerindo a necessidade de incentivar investigações no contexto nacional, visando uma maior contribuição para o avanço progressivo do campo em diferentes culturas e contextos de análise. Foi observado que a colaboração mais expressiva entre países ocorre entre EUA e França (frequência 3); e entre EUA e China (frequência 3).

Referente aos artigos mais citados do *corpus*, na Tabela 1 é ilustrado o *top 5* dos mais citados, composta pelos nomes dos autores e ano, título, abordagem metodológica, principal contribuição, o total de citações e os periódicos em que foram publicados.

Tabela 1 - Caracterização dos cinco artigos mais citados

<b>Autores/ ano</b>	<b>Títulos</b>	<b>Abordagem metodológica</b>	<b>Principais contribuições</b>	<b>Citações/ Periódico</b>
Pillemer e Rothbard (2018)	<i>Friends Without Benefits: Understanding the Dark Sides of Workplace Friendship</i>	Teórico	Reflexões sobre a o lado obscuro da amizade no trabalho.	<b>92</b> <i>Academy of Management Review</i>
Rai e Agarwal (2018b)	<i>Workplace bullying and employee silence: A moderated mediation model of psychological contract violation and workplace friendship</i>	Teórico-empírico	Indivíduos com maiores relações de amizade eram menos propensos a vivenciarem situações de <i>bullying</i> e a ficarem em silêncio, caso sofressem <i>bullying</i> no trabalho.	<b>73</b> <i>Personnel Review</i>
Lu et al. (2017)	<i>“Going Out” of the Box: Close Intercultural Friendships and Romantic Relationships Spark Creativity, Workplace Innovation, and Entrepreneursh</i>	Teórico-empírico	Sair com um amigo próximo ou parceiro romântico de uma cultura distinta pode ajudar as pessoas a “sair” da caixa e a entrar em um estado de espírito criativo e inovador.	<b>57</b> <i>Journal of Applied Psychology</i>
Hsu, Liu e Tsaui (2019)	<i>The impact of workplace bullying on hotel employees’ well-being: Do organizational justice and friendship matter?</i>	Teórico-empírico	O assédio moral ( <i>bullying</i> ) teve um impacto negativo no bem-estar dos trabalhadores. A justiça e a amizade tiveram efeitos significativamente positivos no bem-estar dos trabalhadores.	<b>45</b> <i>International Journal of Contemporary Hospitality Management</i>

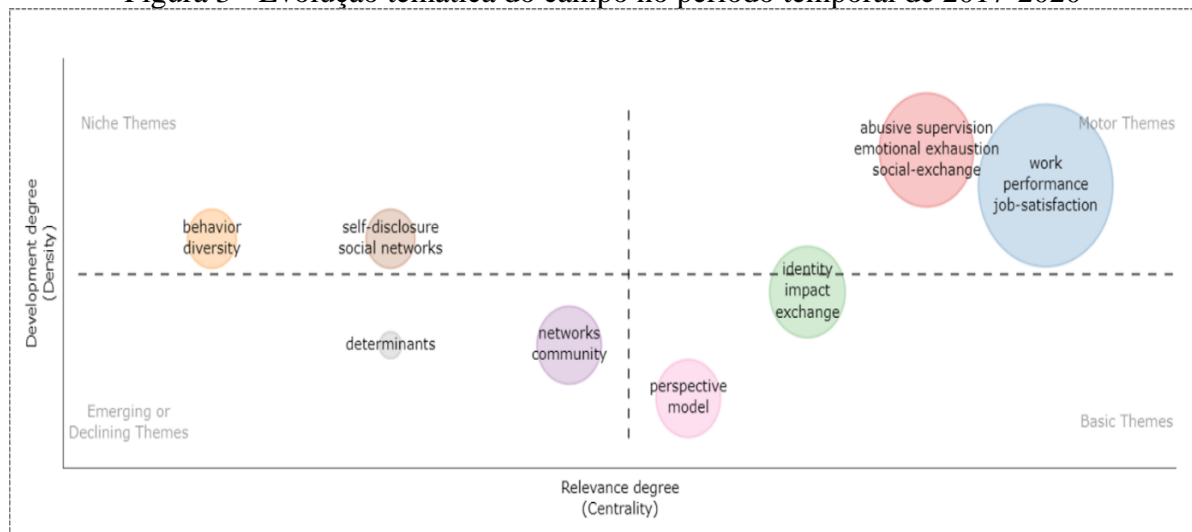
Hood, Cruz e Bachrach (2017)	<i>Conflicts with Friends: A Multiplex View of Friendship and Conflict and Its Association with Performance in Teams</i>	Teórico-empírico	Os conflitos de relacionamento que ocorrem entre membros da equipe que são amigos têm um impacto negativo no desempenho da equipe, enquanto aqueles que ocorrem entre não amigos têm um impacto positivo no desempenho da equipe.	<b>34</b> <i>Journal of Business and Psychology</i>
------------------------------	--	------------------	---	--

Fonte: elaborada pelos autores (2023), com base nos resultados da pesquisa *Bibliometrix*.

Dos 5 artigos mais citados, 4 são teórico-empíricos, enquanto 1 é uma revisão da literatura sobre o lado sombrio da AAT (Pillemer; Rothbard, 2018). Hood, Cruz e Bachrach (2017) também examinaram o lado obscuro da AAT anteriormente. Eles observaram que conflitos entre membros da mesma equipe têm impacto negativo no desempenho, ao passo que os conflitos entre não amigos têm impacto positivo. Segundo Pillemer e Rothbard (2018), características de amizade em um grupo, como a maturidade e o *status* de seus membros, podem amplificar ou atenuar os efeitos negativos. Relações mais maduras tendem a lidar melhor com os impactos negativos da amizade, como conflitos e inveja. Quando apenas uma parte é mais madura ou tem maior *status*, pode-se manipular a “amizade” em benefício próprio.

Após a caracterização dos itinerários de pesquisa sobre a AAT, é possível analisar a estrutura conceitual desse campo a partir da evolução temática, utilizando a estratégia de mapa temático bidimensional proposta por Cobo *et al.* (2011) e Aria e Cuccurullo (2017). Esse mapa é composto por quatro quadrantes distribuídos em dois parâmetros: a centralidade, eixo que indica o grau de relevância e a interação entre clusters; e a densidade, eixo que indica o grau de desenvolvimento e coesão interna (Cobo *et al.*, 2011; Santana; Cobo, 2020). Cada quadrante é denominado da seguinte maneira: *motor themes* (temas motores do campo), *basic themes* (temas básicos), *emerging or declining themes* (temas emergentes ou que estão em declínio) e *niche themes* (temas de nicho, mas que contribuem para o desenvolvimento do campo). Por meio dessa análise, foi possível identificar clusters que compõem o mapa temático, em dois eixos temporais: 2017-2020 e 2021-2022.

Figura 3 - Evolução temática do campo no período temporal de 2017-2020



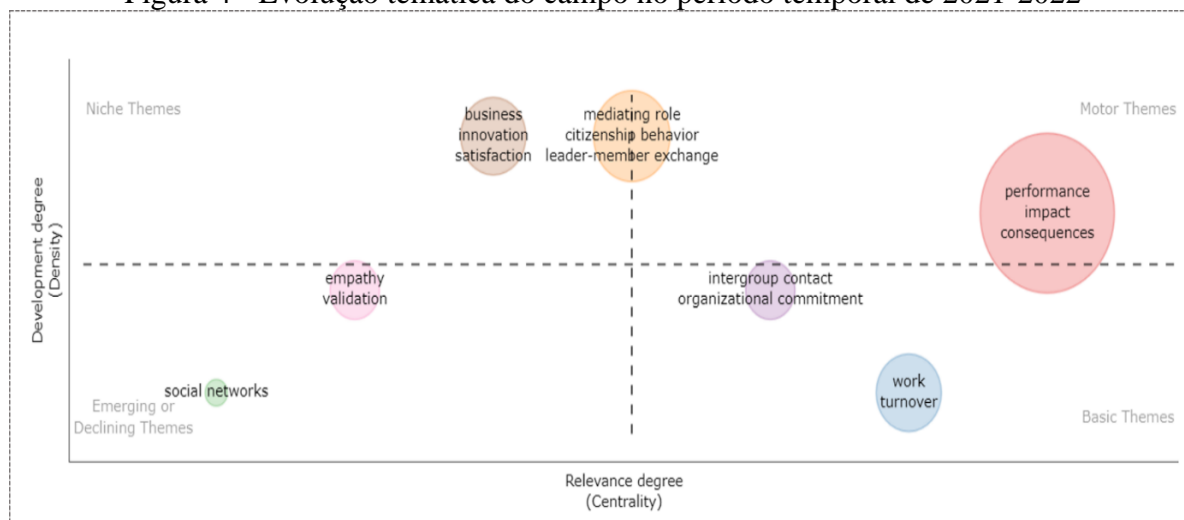
Fonte: elaborada pelos autores (2023) a partir de *Bibliometrix*.

No cluster 1 (*abusive supervision, emotional exhaustion, social exchange*) e no cluster 2 (*work, performance, job satisfaction*), têm-se os estudos dos temas motores do campo. No cluster 1, concentram-se os estudos com abordagem negativa, como o assédio em termos de *bullying* e silêncio organizacional, sugerindo que indivíduos que não possuem amizade são mais propensos a ficarem em silêncio em circunstâncias vivenciadas no trabalho. Nesse sentido, a amizade surge como uma força amortecedora e encorajadora para combater e denunciar o assédio (Rai; Agarwal, 2018a; 2018b). No cluster 2, concentram-se estudos com o foco nos aspectos culturais, criativos e de inovação (Lu *et al.*, 2017). O cluster 3 (*identity, impact, model*), contém estudos com o foco de análise na amizade em redes sociais (Chung, 2017) e o cluster 4 (*perspective, model*), contém estudos nos quais são testados modelos com outras variáveis, *e.g.*, justiça, bem-estar, relação entre líder e liderado (Hsu; Liu; Tsaur, 2019; Yang, 2020).

No quadrante de temas de nicho, concentra-se o cluster 5 (*behavior, diversity*), abrangendo estudos sobre aspectos comportamentais (Kim; Lin; Kim, 2019). No cluster 6 (*self-disclosure, social networks*), concentram-se estudos dos benefícios da diversidade cultural para o fortalecimento da amizade (Ragins; Ehrhardt, 2021; Galbraith; Phillips-Hall; Merrill, 2022). Por fim, no quadrante de temas emergentes, ou em declínio, concentra-se o cluster 7 (*networks, community*), abrangendo estudos com foco na relação entre amizade, emoções e interações sociais (Capistrano; Weaver, 2018); e estudos teóricos que debatem a natureza e os determinantes da amizade (Robinson, 2017). Destarte, a Figura 4 revela a evolução temática no

período 2021-2022, sendo que em 2022 foi possível observar o maior pico de publicações sobre a temática.

Figura 4 - Evolução temática do campo no período temporal de 2021-2022



Fonte: elaboração pelos autores (2023) a partir de *Bibliometrix*.

O eixo temporal de 2021-2022 desenha um cenário diferente do período de 2017-2020, revelando uma forte interação entre estudos de temas motores e de nicho, bem como entre temas motores e básicos. Assim, no primeiro cluster (*performance, impact, consequences*), no cluster 2 (*intergroup contact, organizational commitment*) e no cluster 3 (*work, turnover*), há uma concentração de estudos sobre o papel da amizade na mitigação da supervisão abusiva (Arshad; Sun; Desmarais, 2021) e o impacto da amizade na motivação para a cooperação, resultando na satisfação como uma consequência da amizade (Fasbender; Drury, 2022; Liu, 2022). Além disso, o estudo de Cao e Zhang (2020) aponta para uma relação positiva da amizade com o comportamento inovador. Em linhas gerais, tanto no quadrante de temas motores como de temas básicos, a amizade reforça o comprometimento.

No que diz respeito aos temas de nicho, é perceptível que o cluster 4 (*mediating role, citizenship behavior, leader-member exchange*) também é considerado um tema motor do campo, devido à sua alta centralidade. Neste cluster, agrupam-se estudos sobre aprendizagem informal e clima organizacional (Lee; Chang; Chang, 2022); a influência da liderança na promoção de laços sociais e no fortalecimento da amizade no trabalho (Clarke; Richter; Kilduff, 2022); bem como o comportamento de cidadania organizacional como forma de estimular a amizade em organizações familiares (Marler; Stanley, 2018). No cluster 5 (*business, innovation, satisfaction*) são apresentados estudos que impactam na inovação das organizações

e na satisfação dos trabalhadores, como evidenciado no estudo de Li e Murphy (2022). Os autores indicam que compreender a diversidade representa um grande desafio para as organizações, e investir na diversidade equivale a investir em inovação.

Por fim, no que diz respeito aos temas emergentes, ou em declínio, no campo investigado, o cluster 6 (*empathy, validation*), representa tópicos emergentes nas pesquisas relacionadas à AAT. Por exemplo, estão surgindo discussões sobre gênero no campo teórico da amizade, evidenciando os desafios que as mulheres enfrentam em áreas predominantemente ocupadas por homens (Kaeppel; Grenier; Björngard-Basayne, 2022). No sétimo e último *cluster* (*social networks*) são apresentados estudos que investigam a amizade por meio das redes sociais, já considerado um tema em declínio na literatura.

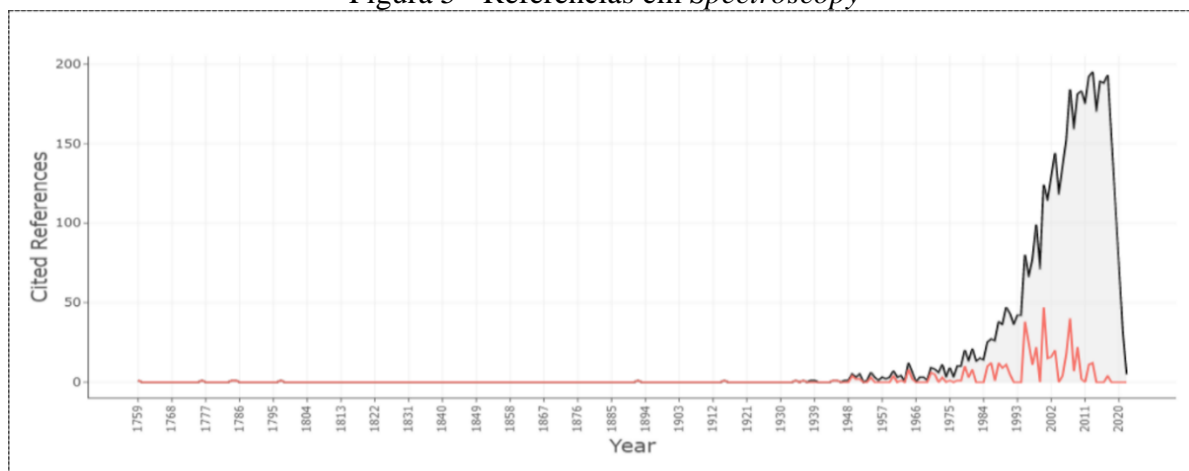
No contexto geral, a evolução temática no campo da amizade no ambiente de trabalho (AAT) se destaca por representar reflexões fundamentais e pertinentes, abrangendo tanto sua faceta positiva quanto negativa. Observa-se um corpo significativo de pesquisas dedicadas a explorar os impactos positivos da amizade na mitigação e denúncia de comportamentos prejudiciais, como o assédio moral, o silêncio e a supervisão abusiva. Paralelamente, existe um conjunto de estudos voltados para as interações positivas da amizade, com variáveis como justiça, comportamento de cidadania organizacional, bem-estar, questões de gênero, emoções e interações sociais. Portanto, esta análise ressalta que a evolução temática apresenta avanços teóricos e empíricos substanciais no campo, oferecendo evidências que enriquecem a compreensão e o desenvolvimento da temática no âmbito da gestão de pessoas e do comportamento organizacional.

Portanto, a mudança de foco nas pesquisas de amizade no ambiente de trabalho (AAT) repercute numa atualização das áreas de interesse, vinculada às novas demandas das organizações por inovação, diversidade e relações sociais mais colaborativas, saudáveis e interativas. Sabe-se que o fomento das interações sociais está ligado a uma rede de competências *soft* que os trabalhadores precisam desenvolver. Assim, o deslocamento dos alvos de interesse de pesquisa decorre dessa dinâmica e tendência do mercado futuro.

Nesse contexto, a análise dos resultados permitiu a identificação das teorias que fundamentam os conceitos relacionados à AAT. A análise das referências em *spectroscopy* desvendou as origens históricas de campos e tópicos de pesquisa, rastreando o ano em que descobertas significativas foram publicadas, como indicado por Marx *et al.* (2014) e Rhaiem e Bornmann (2017). De acordo com esses estudiosos, essa ferramenta analítica examina a frequência com que as referências são citadas, em que a linha preta representa o número de

referências citadas por ano, enquanto a linha vermelha indica o desvio da mediana ao longo de cinco anos. A Figura 5 ilustra essa etapa.

Figura 5 - Referências em *Spectroscopy*



Fonte: elaborada pelos autores (2023) a partir de *Bibliometrix*.

Dada a relevância contemporânea da AAT, a análise de *spectroscopy* é uma ferramenta crucial para identificar os pesquisadores do passado que fizeram contribuições fundamentais e que ainda são relevantes. Rhaiem e Bornmann (2017) explicam como essa análise pode destacar os autores e suas contribuições ao longo do tempo. No período de 1759 a 1962, apenas uma única citação a autores relevantes é registrada. A partir de 1964, a Teoria das Trocas Sociais de Blau (1964) emerge como um marco significativo, citada em pelo menos 12 artigos do corpus. Blau (1964) argumenta que as trocas sociais representam ações voluntárias de um indivíduo e, no contexto da amizade, envolvem recompensas benéficas das interações sociais no ambiente de trabalho (Yang, 2020). Essa teoria destaca como a amizade facilita a troca de conhecimento relacionado às tarefas.

Outra teoria amplamente usada para abordar a AAT é a Teoria da Conservação de Recursos (TCR), de Hobfoll (1989), mencionada em 26 artigos do *corpus*. A TCR postula que o comportamento humano busca adquirir e preservar recursos valiosos, que podem ser psicológicos, sociais ou relacionados a características pessoais e objetos valorizados pelos indivíduos (Hobfoll, 1989; Rai; Agarwal, 2018a). No contexto da pesquisa sobre AAT, a TCR surge como uma explicação importante, mostrando que uma rede de amigos no trabalho oferece suporte instrumental, emocional e social aos trabalhadores, ajudando-os a enfrentar desafios e fortalecendo os laços de confiança (Hobfoll, 1989). Estudos baseados nesse quadro teórico indicam que a amizade pode ser vista como um recurso social, que atenua os efeitos

negativos do trabalho, como altas cargas de trabalho, assédio e conflitos (Arshad; Sun; Desmarais, 2021).

Por conseguinte, outra teoria destacada e mencionada em 20 artigos do *corpus* é o quadro teórico de Sias e Cahill (1998), que oferece contribuições específicas para a AAT. Segundo esses autores, a amizade no ambiente de trabalho está intrinsecamente ligada a quatro características essenciais: acesso aberto à informação, assistência, comunicação e intimidade. A interação em níveis profundos no ambiente de trabalho facilita o desenvolvimento de uma apreciação por semelhanças, como ideias, pensamentos e atitudes, fundamentais para o estabelecimento de amizades sólidas (Sias; Cahill, 1998; Pillemer; Rothbard, 2018).

Em resumo, a estrutura conceitual da amizade no ambiente de trabalho (AAT) se apoia em três vertentes teóricas distintas que foram fundamentais para o desenvolvimento desse campo científico. Isso destaca a amizade como um recurso social essencial e uma recompensa das trocas sociais e das interações profundas no trabalho. Após a análise dos artigos do *corpus*, identifica-se nitidamente os principais benefícios da amizade no contexto organizacional.

### 3.1 Os benefícios da amizade no ambiente de trabalho

A amizade desempenha um papel crucial nas relações sociais, oferecendo apoio para alcançar objetivos organizacionais e aumentar a produtividade (Rai; Agarwal, 2019). De acordo com as conclusões de Capistrano e Weaver (2018), a amizade se configura como um relacionamento especial, ao qual os indivíduos atribuem uma profunda importância. No estudo desses autores, realizado com participantes filipinos, ressalta-se que a amizade é moldada pela constante recriação e manutenção de interações sociais, um processo que fortalece os laços e o tempo compartilhado entre as pessoas. Esses laços desempenham um papel essencial na sustentação da amizade em diversos contextos, abrangendo tanto o âmbito organizacional quanto o social. Mesmo autores como Pillemer e Rothbard (2018), ao explorarem os aspectos complexos da amizade, concordam que ela traz benefícios às organizações, ajudando a mitigar os efeitos negativos do trabalho. Isso se deve às características fundamentais da amizade, como proximidade, maturidade e status.

Os laços de amizade têm o poder de estimular a criatividade e impulsionar a inovação no ambiente de trabalho (Lu *et al.*, 2017). Pesquisas realizadas com estudantes de MBA e trabalhadores de diversas origens culturais mostraram que a manutenção dessas relações não só fomenta a inovação e a criatividade, mas também estimula características empreendedoras e de



aprendizado, benéficas tanto para o sucesso individual quanto para o sucesso organizacional. A criatividade é a capacidade de gerar novas ideias, sendo essencial para a inovação, o que permite às organizações prosperar em ambientes incertos. Em ambientes onde os laços de amizade são sólidos, há maior interação entre grupos, aumentando as oportunidades para o surgimento de novas ideias (Lu *et al.*, 2017).

Seguindo nessa linha Zhang *et al.* (2022) reforçam o impacto positivo da AAT em uma série de comportamentos organizacionais, como a satisfação no trabalho, o bem-estar e o comprometimento do indivíduo com a organização. Além disso, ela contribui para uma melhor compreensão, comunicação eficaz, transferência de conhecimento e redução de conflitos interpessoais e organizacionais entre amigos (Unsworth; Kragt; Johnston-Billings, 2018).

Além da amizade auxiliar na proliferação da criatividade e inovação, também tem um papel na mitigação dos efeitos do estresse, uma vez que a união dos trabalhadores favorece o apoio social e emocional (Rai; Agarwal, 2018a; 2018b). Tal cenário ganha força, pois os vínculos de amizade promovem confiança entre os membros e podem reduzir muitas questões que são veladas, como assédio e silêncio do indivíduo no trabalho. Indicações dos estudos revelam que possuir laços sólidos minimiza as oportunidades de comportamentos intimidatórios entre os colegas de trabalho. Salienta-se que as relações de amizade trazem benefícios tanto para os trabalhadores quanto para a organização. Assim, os trabalhadores que experimentam um ambiente de trabalho frutífero baseado em relações de confiança tendem a apresentar maior qualidade no trabalho, o que pode impactar em índices mais elevados de produtividade e desempenho.

No entanto, a efetivação dos laços de amizade que amplificam os benefícios decorre de um processo de identificação dos trabalhadores no contexto de trabalho. Dessa forma, se a identificação for positiva, há propensão dos vínculos de amizade se fortalecerem, promovendo um efeito dominó. Isso porque a confiança possibilita a ajuda mútua, o que fomenta comportamentos voluntários, como a cidadania organizacional (Marler; Stanley, 2018).

Além de promover a diversidade na força de trabalho, a amizade traz benefícios substanciais para as organizações, facilitando a troca de informações essenciais para as tarefas e a manutenção de relacionamentos (Fasbender; Drury, 2022). Estudos também sugerem que as redes sociais podem nutrir e fortalecer amizades, proporcionando uma compreensão mais profunda dos trabalhadores pelas organizações e permitindo que os indivíduos conheçam seus colegas de trabalho, ampliando as interações sociais, tanto presenciais quanto online (Galbraith; Phillips-Hall; Merrill, 2022).

Em resumo, a amizade no ambiente de trabalho (AAT) traz uma série de benefícios tanto para os trabalhadores quanto para as organizações. Estabelecendo a base para relações sociais sólidas, a amizade influencia positivamente o bem-estar, a criatividade, o aprendizado e impulsiona o desenvolvimento organizacional. À medida que os laços de amizade se fortalecem, as contribuições dos trabalhadores para a organização tendem a aumentar. O Quadro 1 resume os benefícios identificados, categorizando-os como benefícios individuais, organizacionais e em ambos os níveis.

Quadro 1 - Síntese dos benefícios da amizade no ambiente de trabalho

NÍVEL INDIVIDUAL	NÍVEL ORGANIZACIONAL	AMBOS
Aprendizado Confiança interpessoal Apoio social e emocional Solidariedade Vínculos Bem-estar	Desenvolvimento Comprometimento Confiança organizacional	Criatividade e inovação Características empreendedoras Comunicação eficaz Estímulo e valorização da diversidade Comportamento de cidadania organizacional Cooperação Redução de conflitos Partilha de conhecimentos sobre o trabalho Ajuda para enfrentar situações estressoras

Fonte: elaborado pelos autores (2023), com base nos artigos do *corpus* textual.

Após elucidar os benefícios que a AAT pode proporcionar tanto para os indivíduos quanto para as organizações, é fundamental destacar os principais desafios que permeiam esse campo e que se estendem às organizações de trabalho. Esses desafios são abordados a seguir.

### 3.2 O lado obscuro da amizade: os desafios para as organizações

Ao considerar a amizade no contexto organizacional, percebemos que ela é um recurso social significativo. Evidências destacam os benefícios da amizade tanto para o indivíduo quanto para as organizações. No entanto, apesar da natureza predominantemente positiva dessa temática, há um *corpus* da literatura que explora o lado obscuro da amizade no trabalho, representando um desafio para gestores, trabalhadores e organizações. A revisão de Pillemer e Rothbard (2018), por exemplo, aborda dois pontos cruciais: a amizade pode intensificar tensões no trabalho devido à sua base informal; e pode alterar o processo de formação de amizades, especialmente nas mídias sociais.

Conforme apontado por esses autores (Pillemer; Rothbard, 2018), a conexão pelas mídias sociais tem alimentado o lado obscuro da amizade, ao modificar as fronteiras entre as esferas pessoal e profissional e promover a informalidade nas relações. No entanto, a revisão não aborda como os líderes podem prevenir esses efeitos negativos. Rai e Agarwal (2018b) destacam a importância de os líderes acompanharem de perto a rotina de seus liderados como medida preventiva em ambientes de trabalho adversos. Além disso, os líderes devem conhecer bem seus trabalhadores e suas equipes para promover a disseminação de ideias comuns. Isso inclui criar espaços para reuniões onde os membros possam expressar livremente suas opiniões e ideias, mesmo que divergentes. Esses momentos permitem que a equipe discuta e encontre estratégias eficazes para alcançar as metas e os objetivos estabelecidos.

Outro desafio apontado por Rai e Agarwal (2018b) refere-se ao assédio, sendo o *bullying* uma forma comum que muitas vezes ocorre silenciosamente em diversas organizações, já que as vítimas tendem a permanecer em silêncio. Isso pode levar a um esgotamento de recursos sociais e psicológicos para o trabalhador (Hobfoll, 1989). Portanto, os líderes desempenham um papel crucial na supervisão do ambiente de trabalho e na promoção de práticas de gestão que minimizem o assédio. A amizade, por sua vez, evoca sentimentos positivos de compaixão e alegria, podendo servir como base para combater o assédio (Omuris, 2019). Além do escopo teórico abordado na revisão de Pillemer e Rothbard (2018), é importante considerar a importância das políticas de gestão de pessoas para acompanhar como as relações de amizade influenciam o trabalho, tanto na produção de resultados desejáveis quanto na mitigação de resultados indesejáveis. Assim, algumas práticas de gestão de pessoas incluem a criação de um ambiente inclusivo e acolhedor; comunicação aberta e fluída; *feedback* construtivo; e flexibilidade no trabalho.

É crucial destacar que as relações entre colegas de trabalho têm um impacto significativo nos resultados individuais, de equipes e da organização. No entanto, as amizades podem se tornar problemáticas quando os comportamentos necessários para atingir os objetivos organizacionais entram em conflito com os objetivos socioemocionais (Pillemer; Rothbard, 2018). Um exemplo disso é quando alguns colegas são excluídos de grupos sociais estabelecidos, o que pode levá-los a formar seus próprios subgrupos e entrar em conflito com os grupos de amizade já estabelecidos. Isso resulta em competição entre os grupos, desviando o foco dos objetivos organizacionais para os objetivos exclusivamente socioemocionais. Esse comportamento pode criar conflitos, reduzir a comunicação entre colegas de diferentes grupos e prejudicar a cooperação entre eles (Pillemer; Rothbard, 2018; Liu, 2022).

Além disso, conforme a AAT se aprofunda, os indivíduos tendem a se identificar mais fortemente com os objetivos de seus amigos e, portanto, maior é a preocupação em investir no bem-estar próprio e dos outros, bem como em esforços acrescidos para não desapontar um amigo (Hood; Cruz; Bachrach, 2017). Conforme argumentam os autores, essa proximidade e intimidade frequentemente levam a uma redução na cautela nas relações sociais, podendo aumentar a probabilidade de amigos compartilharem detalhes íntimos sobre o trabalho, muitas vezes sem relação direta com o grupo de amizade.

Essa dinâmica aumenta as chances de surgirem conflitos, comprometendo a capacidade dos indivíduos de se concentrarem nos objetivos organizacionais, direcionando os recursos emocionais e sociais para a gestão do conflito (Aron; Aron; Smollan, 1992; Liang; Wu; Zhang, 2018). Em outras palavras, esses conflitos podem desviar a atenção das tarefas relacionadas ao trabalho e concentrarem-se na manutenção da amizade, para evitar que os conflitos afetem um colega ou grupo de trabalho. Isso ocorre porque, como argumentado por Pillemer e Rothbard (2018), os conflitos podem se tornar mais envolventes do que o próprio trabalho. Ao mesmo tempo, a amizade enfrenta desafios significativos, pois pode dar origem a conflitos entre funções e disputas por prestígio e/ou *status* (Pillemer; Rothbard, 2018).

Segundo os autores Pillemer e Rothbard (2018), os processos relacionais impulsionam o desenvolvimento de amizades e, com o tempo, a função desempenhada por uma parte do grupo pode se tornar mais desejável para outra, assim como a posição ocupada por um colega de trabalho pode ser alvo de desejo por outro colega. Por exemplo, quando um trabalhador em posição de liderança socializa frequentemente com um colega de nível operacional, outros colegas podem perceber um tratamento preferencial dado a esse indivíduo (Pillemer; Rothbard, 2018). Essa interação pode levar outros trabalhadores a questionarem a equidade dos processos em toda a organização, pois quando percebem uma grande discrepância no *status*, isso pode minar as percepções de justiça processual, influenciando o funcionamento e o desempenho eficaz da organização (Huh; Lee, 2022).

Nesse contexto, os desafios impostos pela pandemia de covid-19 têm sido evidentes, com muitas organizações adotando o trabalho remoto e o modelo híbrido, o que reconfigura as relações sociais. Os gestores precisam acompanhar de perto como essas interações estão se desenvolvendo no ambiente virtual e seu impacto no trabalho. Surgem questionamentos sobre se os trabalhadores estão se tornando mais sociáveis, fazendo novas amizades ou mantendo as antigas. Embora esta revisão não tenha encontrado estudos que explorem esses aspectos, eles se apresentam como desafios adicionais para esse campo. Além disso, é necessário considerar

como as organizações podem adaptar políticas e práticas para fortalecer as relações sociais sólidas neste novo cenário de trabalho, complementando o debate sobre a formação de amizades via mídias sociais discutido por Pillemer e Rothbard (2018).

Embora a amizade traga benefícios para o trabalho e para as organizações, sua complexidade crescente diante das mudanças e da dimensão social do trabalho está se tornando evidente (Rai; Agarwal, 2019). Isso destaca a necessidade de os líderes acompanharem essas mudanças e entenderem seus impactos no comportamento dos trabalhadores, implementando estratégias eficazes de gestão para minimizar conflitos que possam prejudicar a cooperação e a confiança entre colegas. Tais conflitos podem comprometer a realização do trabalho e o alcance de metas organizacionais. Desta forma, ao considerar os itinerários da AAT e seus desafios, é possível traçar uma agenda para futuras pesquisas nesse campo.

### 3.3 Quais os caminhos a serem percorridos a partir de agora?

Com base na análise do *corpus*, foi possível identificar que o campo de estudos sobre a AAT se desdobra em duas vertentes fundamentais para sua compreensão, a saber: i) os efeitos positivos da amizade no trabalho; e ii) o lado obscuro da amizade no trabalho. A partir disso, dois eixos principais de oportunidades puderam ser vislumbrados: eixo teórico e eixo metodológico, em que propõem implicações práticas para as organizações, os indivíduos e potencialmente para a sociedade como um todo.

Em primeiro lugar, no eixo teórico, o estudo realizado por Pillemer e Rothbard (2018) delineou uma agenda de pesquisa, especialmente focada no lado obscuro da amizade. No entanto, pôde ser observado que a agenda permanece em aberto, pois ainda não foram identificados estudos que explorem as oportunidades destacadas. Destaca-se, na agenda dos autores, que pesquisas futuras devem examinar fatores individuais, relacionais e contextuais que impactam os processos e os resultados da amizade. Por exemplo, considerar como dados demográficos e diferenças culturais podem moldar as preferências individuais sobre manter e/ou construir uma amizade. Portanto, estudos que investiguem esses fatores e características podem enriquecer a compreensão do lado obscuro da amizade.

Além disso, não foram identificados estudos que se concentrem especificamente nos antecedentes da AAT. Com isso, sugere-se a realização de estudos que investiguem os possíveis antecedentes da amizade em uma variedade de contextos organizacionais. Recomenda-se a proposição e teste de modelos integrativos em associação com variáveis como resiliência,

virtudes, comprometimento, satisfação, comportamento de cidadania organizacional, entre outros. A compreensão das variáveis preditoras é benéfica, pois proporciona uma compreensão mais aprofundada do que pode influenciar em comportamentos e percepções de amizade.

Capistrano e Weaver (2018) propõem que a amizade é moldada pela criação, recriação e manutenção das interações sociais. Nesse sentido, estudos que investiguem o papel das mídias sociais na formação da amizade representam uma oportunidade de pesquisa, haja vista o seu recente interesse no meio acadêmico (Pillemer; Rothbard, 2018). Além disso, considerando o cenário da pandemia de covid-19, em que o trabalho passou a ser, em grande parte, realizado na forma de *home office*, investigações sobre os efeitos da amizade nessa conjuntura de trabalho também são bem-vindas. Esses estudos podem contribuir para a literatura ao examinar as diferenças entre a amizade mantida em um cenário presencial de trabalho e em um cenário de *home office*.

No que diz respeito ao eixo metodológico, observou-se uma escassez de estudos qualitativos e de abordagem mista. Assim, pesquisas que integrem tanto abordagens quantitativas quanto qualitativa têm o potencial de enriquecer a literatura sobre a amizade, proporcionando uma compreensão mais profunda do fenômeno. Em segundo lugar, a adoção de estudos longitudinais é altamente recomendável, especialmente com o objetivo de identificar como as relações sociais se desenvolvem no trabalho. Yan *et al.* (2021) sugerem a realização de estudos que combinem múltiplas fontes de coleta de dados, como questionários, entrevistas, observações participantes e não participantes, bem como a pesquisa-ação.

Além disso, foi identificado apenas um estudo cujo objetivo foi desenvolver e validar uma escala para medir a amizade no ambiente de trabalho, no contexto da Turquia. Essa escala é composta por cinco fatores: confiança, competência, apoio, semelhança e cuidado com as relações pessoais (Omuris, 2019). A necessidade de uma nova escala surgiu devido à complexidade envolvida na compreensão, formação e manutenção de relacionamentos sociais mais saudáveis, especialmente diante das mudanças que afetam as dinâmicas de trabalho. O autor sugere que estudos que realizem a validação transcultural dessa escala podem contribuir para identificar quais fatores da amizade são mais valorizados em diferentes contextos culturais. Adicionalmente, estudos comparativos entre os setores público, privado e organizações do terceiro setor representam uma perspectiva promissora para futuras investigações.

Apesar desta revisão ter como base o panorama internacional de estudos, é possível tecer reflexões e destacar caminhos para estudos no contexto brasileiro. Em primeiro lugar, considerando a diversidade étnica, de raça, de gênero, cultural, religiosa, socioeconômica, de

sexualidade, geracional e de pessoas com deficiência (PcDs) no Brasil, é pertinente questionar quais são as barreiras e os desafios enfrentados pelos trabalhadores na percepção e construção da amizade em seus locais de trabalho. Além disso, como esses aspectos de diversidade podem ser consideradas, ou não, facilitadores para a construção da amizade? Como a amizade seria vista considerando a informalidade que caracteriza grande parte dos pequenos negócios e os negócios familiares? Qual é o papel da gestão de pessoas, mediada pela liderança, na promoção de maior qualidade de vida a partir das interações sociais mantidas no trabalho? Essas são algumas problemáticas que ainda carecem de entendimento e podem nortear excelentes pesquisas.

#### 4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As interações sociais no ambiente de trabalho tornaram-se centrais para a vida organizacional, com benefícios reconhecidos tanto para os resultados organizacionais quanto para as relações interpessoais. Embora a amizade seja geralmente vista como positiva, as organizações também enfrentam desafios ligados ao seu lado obscuro. Este estudo analisou o panorama de pesquisas da AAT e, a partir dos itinerários, construiu uma agenda para futuros direcionamentos, alcançando o objetivo da revisão sistemática da literatura. Considerando as lacunas identificadas, este estudo consolida descobertas para identificar novos caminhos e aprofundar a compreensão do fenômeno da amizade no contexto organizacional, oferecendo clareza sobre o estado da arte e o desenvolvimento do campo.

Além disso, ao considerar os benefícios da amizade para o ambiente de trabalho, torna-se evidente que ela pode desempenhar um papel facilitador na resolução de conflitos e na abordagem de problemas organizacionais. A amizade cria um ambiente onde os trabalhadores e as equipes se sentem mais à vontade, o que resulta em maior envolvimento nas tarefas, manutenção das relações sociais, comprometimento com a organização, aumento da motivação e até mesmo fortalecimento na capacidade de enfrentar desafios no ambiente laboral. No entanto, é importante ressaltar que cabe tanto às organizações quanto aos trabalhadores utilizar a amizade visando aprimorar as rotinas, as percepções dos indivíduos frente ao trabalho, a eficácia e o sucesso organizacional.

Com base no exposto, é relevante destacar as limitações deste estudo relacionadas à base de dados utilizada. A principal limitação reside no fato de que apenas uma base de dados, a

*Web of Science*, foi usada para conduzir este estudo. Como sugestão, seria benéfico expandir a análise considerando outras bases de dados, como *Scopus*, EBSCO e outras fontes relevantes.

Desse modo, algumas contribuições podem ser destacadas. Em termos teóricos, a principal contribuição deste estudo é o avanço na literatura sobre amizade, ampliando o escopo teórico ao incluir benefícios, desafios, teorias e uma agenda de oportunidades de estudo. Diferentemente da revisão de Pillemer e Rothbard (2018), que foca no lado obscuro da amizade, esta revisão destaca também os benefícios da amizade para todos os níveis organizacionais. Os resultados podem servir como guia para acadêmicos e pesquisadores interessados no tema, fornecendo um entendimento das principais características estudadas.

Em termos gerenciais, considerando a crescente importância da dimensão social no trabalho, é inegável que a amizade é um fenômeno complexo. Este estudo pode servir como um diagnóstico valioso para gestores, ajudando-os a entender melhor esse fenômeno social que influencia as relações no trabalho. Isso pode incentivar os gestores a promover a construção e a manutenção das relações sociais no ambiente profissional. As organizações podem implementar programas e iniciativas como bate-papos, *happy hours*, cafés multifuncionais e eventos similares, visando facilitar o conhecimento mútuo entre os trabalhadores, além de entender seus ideais, propósitos e valores. Além disso, é crucial integrar e socializar novos trabalhadores, que podem se sentir invisíveis ou excluídos por ainda não conhecerem seus colegas. Portanto, medidas eficazes de integração e socialização são essenciais para evitar esses sentimentos.

Os resultados deste estudo têm implicações sociais relevantes, em que destacam os desafios na manutenção de amizades, como interesses conflitantes, competição e inveja. Esses achados enfatizam a importância de adotar estratégias para mitigar potenciais conflitos entre amigos, promovendo relações mais saudáveis e colaborativas na sociedade.

Por fim, o ambiente de trabalho é onde as pessoas passam a maior parte de suas vidas e muitas desejam conhecer novas pessoas, estabelecer vínculos e formar amizades sólidas. Isso pode aliviar a tensão do trabalho, tornar o ambiente mais leve e proporcionar apoio na divisão de ideais, decisões e tarefas. Na Gestão de Pessoas e Comportamento Organizacional, a amizade otimiza os relacionamentos sociais, estimulando criatividade e inovação, mas também requer limites para evitar que se torne um elo obscuro.



## REFERÊNCIAS

- AGUINIS, H.; RAMANI, R. S.; ALABDULJADER, N. Best-practice recommendations for producers, evaluators, and users of methodological literature reviews. **Organizational Research Methods**, v. 26, n. 1, p. 46-76, 2020.
- ARIA, M.; CUCCURULLO, C. Bibliometrix: An R-tool for comprehensive science mapping analysis. **Journal of Informetrics**, v. 11, n. 4, p. 959-975, 2017.
- ARON, A.; ARON, E. N.; SMOLLAN, D. Inclusion of Other in the Self Scale and the Structure of Interpersonal Closeness. **Journal of Personality and Social Psychology**, v. 63, n. 4, p. 596-612, 1992.
- ARSHAD, A.; SUN, P. Y. T.; DESMARAIS, F. Abusive Supervision and Employee Empowerment: the moderating role of resilience and workplace friendship. **Journal of Leadership & Organizational Studies**, v. 28, n. 4, p. 479-494, 2021.
- BALDWIN, T. T.; BEDELL, M. D.; JOHNSON, J. L. The social fabric of a team-based M.B.A. program: Network effects on student satisfaction and performance. **Academy of Management Journal**, v. 40, p. 1369-1397, 1997.
- BICER, C.; BÜYÜKYILMAZ, O. The effect of perceptions of organizational politics on workplace friendship: A study on healthcare employees. **Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi [International Journal of Management Economics and Business]**, v. 15, n. 2, p. 515-531, 2019.
- BLAU, P. M. **Exchange and power in social life**. New York: Wiley, 1964.
- BUOTE, V. M.; PANCER, S. M.; PRATT, M. W.; ADAMS, G.; BIRNIE-LEFCOVITCH, S.; POLIVY, J.; WINTRE, M. G. The importance of friends: Friendship and adjustment among 1st-year university students. **Journal of Adolescent Research**, v. 22, n. 6, p. 665-689, 2007.
- CAO, F.; ZHANG, H. Workplace friendship, psychological safety and innovative behavior in China. **Chinese Management Studies**, v. 14, n. 3, p. 661-676, 2020.
- CAPISTRANO, R. C. G.; WEAVER, A. That's what friends are for: emotional solidarity, friendship and social interactions between first-generation immigrants and their visiting friends. **Journal Of Hospitality and Tourism Management**, v. 36, p. 57-66, 2018.
- CHADEGANI, A.; SALEHI, H.; YUNUS, M.; FARHADI, H.; FOOLADI, M.; FARHADI, M.; ALE EBRAHIM, N. A comparison between two main academic literature collections: Web of Science and Scopus databases. **Asian Social Science**, v. 9, n. 5, p. 18-26, 2013.
- CHUNG, J. Y. Online friendships in a hospitality exchange network: a sharing economy perspective. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, v. 29, n. 12, p. 3177-3190, 2017.

CLARKE, R.; RICHTER, A. W.; KILDUFF, M. One tie to capture advice and friendship: Leader multiplex centrality effects on team performance change. **Journal of Applied Psychology**, v. 107, n. 6, p. 968-986, 2022.

COBO, M. J.; LOPEZ-HERRERA, A. G.; HERRERA-VIEDMA, E.; HERRERA, F. An approach for detecting, quantifying, and visualizing the evolution of a research field: A practical application to the fuzzy sets theory field. **Journal of Informetrics**, v. 5, n. 1, p. 146-166, 2011.

FASBENDER, U.; DRURY, L. One plus one equals one: age-diverse friendship and its complex relation to employees' job satisfaction and turnover intentions. **European Journal of Work And Organizational Psychology**, v. 31, n. 4, p. 510-523, 2022.

GALBRAITH, C.; PHILLIPS-HALL, C. A.; MERRILL, G. The effects of ethnic diversity and friendship ties on managers' emotional exhaustion: a network-based case study of caribbean information technology firms. **Cross Cultural & Strategic Management**, v. 29, n. 2, p. 469-492, 2022.

HOBFOLL, S. E. Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. **American Psychologist**, v. 44, n. 3, p. 513-524, 1989.

HOOD, A. C.; CRUZ, K. S.; BACHRACH, D. G. Conflicts with Friends: a multiplex view of friendship and conflict and its association with performance in teams. **Journal of Business And Psychology**, v. 32, n. 1, p. 73-86, 2017.

HSU, F-S.; LIU, Y-A.; TSAUR, S-H. The impact of workplace bullying on hotel employees' well-being. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, v. 31, n. 4, p. 1702-1719, 2019.

HUH, E.; LEE, E-S. Can abusive supervision create positive work engagement? The interactive moderating role of positive causal attribution and workplace friendship. **Management Decision**, v. 60, n. 3, p. 531-549, 2022.

INGRAM, P.; ZOU, X. Business friendships. **Research in Organizational Behavior**, v. 28, p. 167-184, 2008.

JIANG, Z. Social support and career psychological states: An integrative model of person-environment fit. **Journal of Career Assessment**, v. 25, n. 2, p. 219-237, 2017.

KAEPPPEL, K.; GRENIER, R. S.; BJÖRNGARD-BASAYNE, E. The F Word: the role of women's friendships in navigating the gendered workplace of academia. **Human Resource Development Review**, v. 19, n. 4, p. 362-383, 2022.

KIM, T-Y.; LIN, X.; KIM, S-P. Person-Organization Fit and Friendship From Coworkers: effects on feeling self-verified and employee outcomes. **Group & Organization Management**, v. 44, n. 4, p. 777-806, 2019.

KOSCHATE, M.; OETHINGER, S.; KUCHENBRANDT, D.; VAN DICK, R. Is an outgroup member in need a friend indeed? Personal and task-oriented contact as predictors of

intergroup prosocial behavior. **European Journal of Social Psychology**, v. 42, n. 6, p. 717-728, 2012.

LAZAR, M.; MIRON-SPEKTOR, E.; CHEN, G.; GOLDFARB, B.; EREZ, M.; AGARWAL, R. Forming Entrepreneurial Teams: mixing business and friendship to create transactive memory systems for enhanced success. **Academy of Management Journal**, v. 65, n. 4, p. 1110-1138, 2022.

LEE, A. Y-P.; CHANG, P-C.; CHANG, H-Y. How workplace fun promotes informal learning among team members: a cross-level study of the relationship between workplace fun, team climate, workplace friendship, and informal learning. **Employee Relations: The International Journal**, v. 44, n. 4, p. 870-889, 2022.

LI, N.; MURPHY, W. H. Making better foreign friendships: the effects of increased cultural diversity in alliance portfolios and portfolio configuration decisions on firm performance. **Journal of Business & Industrial Marketing**, v. 37, n. 1, p. 65-77, 2022.

LIANG, X.; WU, S.; ZHANG, S. From Friendship to Family: jiangyiqiang strong interpersonal relationship development in chinese organizations. **Management And Organization Review**, v. 14, n. 2, p. 275-303, 2018.

LIU, Y. Expatriates' dual commitment: a serial multiple mediation model of workplace friendships and adjustment. **Personnel Review**, v. 51, n. 6, v. 1690-1706, 2022.

LU, J. G.; HAFENBRACK, A. C.; EASTWICK, P. W.; WANG, D. J.; MADDUX, W. W.; GALINSKY, A. D. "Going out" of the box: close intercultural friendships and romantic relationships spark creativity, workplace innovation, and entrepreneurship. **Journal of Applied Psychology**, v. 102, n. 7, p. 1091-1108, 2017.

MARLER, L. E.; STANLEY, L. J. Commentary: who are your friends? the influence of identification and family in-group and out-group friendships on nonfamily employee ocb and deviance. **Entrepreneurship Theory And Practice**, v. 42, n. 2, p. 310-316, 2018.

MARX, W.; BORNMANN, L.; BARTH, A.; LEYDESDORFF, L. Detecting the historical roots of research fields by reference publication year spectroscopy (RPYS). **Journal of the Association for Information Science and Technology**, v. 65, n. 4, p. 751-764, 2014.

NIELSEN, I. K.; JEX, S. M.; ADAMS, G. A. Development and validation of scores on a two-dimensional workplace friendship scale. **Educational and Psychological Measurement**, v. 60, n. 4, p. 628-643, 2000.

OMURIS, E. Workplace friendship in hospitality organizations: a scale development. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, v. 31, n. 3, p. 1390-1411, 2019.

PILLEMER, J.; ROTHBARD, N. P. Friends Without Benefits: understanding the dark sides of workplace friendship. **Academy of Management Review**, v. 43, n. 4, p. 635-660, 2018.

POTGIETER, I. L.; COETZEE, M.; FERREIRA, N. The role of career concerns and workplace friendship in the job embeddedness–retention practices satisfaction link. **SA Journal of Industrial Psychology**, v. 44, n. 1, p. 1-9, 2018.

RAI, A.; AGARWAL, U. A. Examining workplace bullying-outcomes relationships among Indian managers: Psychological contract violation as mediator and workplace friendship as moderator. **Employee Relations**, v. 40, n. 6, p. 1015-1035, 2018a.

RAI, A.; AGARWAL, U. A. Workplace bullying and employee silence A moderated mediation model of psychological contract violation and workplace friendship. **Personnel Review**, v. 47, n. 1, p. 226-256, 2018b.

RAI, A.; AGARWAL, U. A. Linking workplace bullying and EVLN outcomes: Role of psychological contract violation and workplace friendship. **International Journal of Manpower**, v. 40, n. 2, p. 211-227, 2019.

RAGINS, B. R.; EHRHARDT, K. Gaining perspective: the impact of close cross-race friendships on diversity training and education. **Journal of Applied Psychology**, v. 106, n. 6, p. 856-881, 2021.

RHAIEM, M.; BORNMANN, L. Reference Publication Year Spectroscopy (RPYS) with publications in the area of academic efficiency studies: what are the historical roots of this research topic? **Applied Economics**, v. 50, n. 13, p. 1442-1453, 2017.

RIBEIRO, L. C.; RODRIGUEZ, M. V. R. Y. Rede social informal e transferência de conhecimento técnico em P&D. **Revista Eletrônica de Administração (REAd)**, v. 22, n. 3, p. 280-311, 2017.

ROBINSON, R. M. Friendships of Virtue, Pursuit of the Moral Community, and the Ends of Business. **Journal of Business Ethics**, v. 151, n. 1, p. 85-100, 2017.

ROSSMANNEK, O. When do service suppliers leave their platform? The role of friendships. **Review of Managerial Science**, v. 16, n. 5, p. 1311-1334, 2022.

SANTANA, M.; COBO, M. J. What is the future of work? A science mapping analysis. **European Management Journal**, v. 38, p. 846-862, 2020.

SCHUJMANN, A.; COSTA, S. G. DA. A influência da promoção nas relações de amizade no ambiente de trabalho. **PSICO**, v. 43, n. 1, p. 39-46, 2012.

SIAS, P. M.; CAHILL, D. J. From co-workers to friends: The development of peer friendships in the workplace. **Western Journal of Communication**, v. 62, n. 3, p. 273-299, 1998.

SINGH, V.; SRIVASTAVA, U. R. Role of Workplace Friendship in Mental Health of Hospitality Employees. **Psychology & Behavioral Science International Journal**, v. 15, n. 4, p. 1-7, 2020.

SOUZA, L.; HUTZ, C. Relacionamentos pessoais e sociais: amizade em adultos. **Psicologia em Estudo**, v. 13, n. 2, p. 257-265, 2008.

TEMPLIER, M.; PARÉ, G. A framework for guiding and evaluating literature reviews. **Communications of the Association for Information Systems**, v. 37, n. 1, p. 112-137, 2015.

UNSWORTH, K. L.; KRAGT, D.; JOHNSTON-BILLINGS, A. Am I a leader or a friend? How leaders deal with pre-existing friendships. **The Leadership Quarterly**, v. 29, n. 6, p. 674-685, 2018.

WYANDINI, D. Z.; KOKASIH, H. E.; FARIDAH, I. Does Workplace Friendship Contribute Toward Work Engagement among Employee of West Java's Industrial Area? **Indonesian Psychological Research**, v. 5, n. 1, 2023.

XIAO, J.; MAO, J. Y.; QUAN, J.; QING, T. Relationally charged: how and when workplace friendship facilitates employee interpersonal citizenship. **Frontiers in Psychology**, v. 11, p. 190, 2020.

YAKUBOVICH, V.; BURG, R. Friendship by assignment? From formal interdependence to informal relations in organizations. **Human Relations**, v. 72, n. 6, 1, p. 1013-1038, 2019.

YAN, C-H.; NI, J-J.; CHIEN, Y-Y.; LO, C-F. Does workplace friendship promote or hinder hotel employees' work engagement? The role of role ambiguity. **Journal of Hospitality And Tourism Management**, v. 46, p. 205-214, 2021.

YANG, F. X. Subordinate–Supervisor Friendship in Cyberspace: a typological and comparative analysis of hotel employees. **Cornell Hospitality Quarterly**, v. 61, n. 3, p. 271-286, 2020.

ZENG, W.; PENG, A. C.; ZHAO, J. When Friendship is Not Mutual: The Influence of Network Centrality Incongruence on Leadership Emergence and Organizational Identification. **Journal of Leadership & Organizational Studies**, v. 30, n. 1, p. 11-24, 2022.

ZHANG, Y.; SUN, J-M.; SHAFFER, M. A.; LIN, C-H. High commitment work systems and employee well-being: the roles of workplace friendship and task interdependence. **Human Resource Management**, v. 61, n. 4, p. 399-421, 2022.