Universidade do Minho
Escola de Economia, Gestão e
Ciência Política

Andreia Filipa de Araújo Ferreira

Amizade no Local de Trabalho: Um Pilar Para a Resiliência e Apoio Emocional ao Burnout

abril de 2026

Andrreia Filipa de Araújo
Amizade no Local de Trabalho: Um Pilar Para a Resiliência e Apoio Emocional ao Burnout

UMinho | 2026

Universidade do Minho
Escola de Economia, Gestão e
Ciência Política

Andreia Filipa de Araújo Ferreira

Amizade no Local de Trabalho: Um Pilar Para a Resiliência e Apoio Emocional ao *Burnout*

Dissertação de Mestrado
Mestrado em Gestão de Recursos Humanos

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

abril de 2026

DIREITOS DE AUTOR E CONDIÇÕES DE UTILIZAÇÃO DO TRABALHO POR TERCEIROS

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

Assim, o presente trabalho pode ser utilizado nos termos previstos na licença abaixo indicada. Caso o utilizador necessite de permissão para poder fazer um uso do trabalho em condições não previstas no licenciamento indicado, deverá contactar o autor, através do RepositóriUM da Universidade do Minho.



Atribuição-NãoComercial-SemDerivações

CC BY-NC-ND

https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/

AGRADECIMENTOS

A realização deste trabalho marca o culminar de uma etapa muito importante e significativa do meu percurso académico e pessoal. O mesmo não teria sido possível sem o apoio, a orientação e o contributo de várias pessoas e instituições, às quais eu gostaria de expressar o meu sincero agradecimento.

Primeiramente, gostaria de agradecer à Escola de Economia, Gestão e Ciência Política, da Universidade do Minho, bem como aos meus professores do Mestrado em Gestão de Recursos Humanos, pelos conhecimentos transmitidos ao longo destes últimos dois anos, pela orientação e pelo contributo para o desenvolvimento do meu pensamento crítico que foram essenciais para a realização deste trabalho.

À minha orientadora, Professora Doutora Gina Gaio Santos, pelo acompanhamento ao longo de todo este processo, pela disponibilidade e pelas sugestões pertinentes e pelo rigor científico que sempre incentivou. O seu apoio foi fundamental para o desenvolvimento e concretização deste trabalho.

À minha professora de inglês, pela disponibilidade e pela ajuda prestada, nomeadamente pela escuta, pelos conselhos que me deu e pela partilha de contactos que se revelaram importantes para a realização deste estudo.

Aos meus pais, por terem estado sempre ao meu lado ao longo de todo o meu percurso, especialmente num momento de mudança tão importante como a decisão de alterar o meu percurso académico. Pelo apoio incondicional, pela compreensão e por nunca me terem julgado, mesmo perante a incerteza. A confiança que depositaram em mim e a forma como sempre me incentivaram a seguir aquilo que fazia sentido para mim foram fundamentais para chegar até aqui.

Ao meu namorado, por ter sido um apoio constante ao longo deste percurso. Pela paciência, pela presença e, sobretudo, pelo apoio emocional em momentos mais exigentes, quando a motivação falhava e a vontade de desistir ganhava força. Por me incentivar quando mais precisava, por acreditar em mim mesmo quando eu própria duvidava e por me ajudar a manter o foco e a confiança ao longo do processo.

A todos os profissionais que disponibilizaram o seu tempo para a realização das entrevistas, pela partilha das suas experiências, muitas vezes sensíveis, e pela colaboração essencial para este estudo.

A todos, o meu sincero obrigada.

DECLARAÇÃO DE INTEGRIDADE

Declaro ter atuado com integridade na elaboração do presente trabalho académico e confirmo que não recorri à prática de plágio nem a qualquer forma de utilização indevida ou falsificação de informações ou resultados em nenhuma das etapas conducente à sua elaboração.

Mais declaro que conheço e que respeitei o Código de Conduta Ética da Universidade do Minho.

DECLARAÇÃO DE USO DE FERRAMENTAS DE INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL (IA)

Declaro ter atuado com integridade na elaboração do presente trabalho académico e confirmo que não recorri a qualquer forma de utilização indevida de ferramentas de Inteligência Artificial (IA), nem à falsificação ou omissão de informações, fontes, dados, resultados ou processos em nenhuma das etapas conducentes à sua elaboração.

Declaro ainda que qualquer utilização de ferramentas de IA foi feita de forma transparente e responsável, encontrando-se devidamente assinalada/descrita no trabalho, e que procedi à verificação crítica da exatidão do conteúdo produzido com o seu apoio, assumindo integralmente a responsabilidade pelo que submeto.

Mais declaro que conheço e que respeitei o Código de Conduta Ética da Universidade do Minho, bem como as normas aplicáveis de integridade académica e de proteção de dados.

RESUMO

O presente estudo analisa o papel das amizades no local de trabalho como recurso psicossocial para a promoção do bem-estar emocional e para a prevenção do *burnout*. Num contexto organizacional marcado por exigências crescentes e elevados níveis de stress, procurou-se compreender como essas relações são vivenciadas pelos trabalhadores e como influenciam a sua capacidade de adaptação. Adotou-se uma abordagem qualitativa, com base na realização de entrevistas com trabalhadores de diferentes contextos profissionais, e os dados foram analisados por meio de análise temática.

Os resultados evidenciam que as amizades no local de trabalho constituem uma fonte relevante de apoio emocional, instrumental e cognitivo, contribuindo para a regulação do stress, para o desenvolvimento de estratégias de *coping* mais adaptativas e para o fortalecimento do sentido de pertença. Estas relações revelam-se particularmente relevantes para a promoção da resiliência individual, ao facilitarem a partilha de experiências e a reinterpretação de situações exigentes.

No entanto, os resultados mostram também que as amizades apresentam uma natureza ambivalente, podendo implicar exigências emocionais, conflitos de papéis e situações de sobrecarga, especialmente quando caracterizadas por elevada intensidade ou inseridas em contextos organizacionais exigentes. Adicionalmente, verifica-se que o impacto destas relações depende de um conjunto de fatores interdependentes, como as características individuais, a qualidade e a reciprocidade das relações, bem como as condições organizacionais em que se desenvolvem.

Em síntese, o estudo evidencia que as amizades no local de trabalho não constituem apenas um recurso protetor, mas também um fenómeno relacional dinâmico, cujo contributo para o bem-estar e para a prevenção do *burnout* depende do equilíbrio entre os benefícios e os custos associados à sua manutenção. Estes resultados reforçam a importância de considerar as relações integradas, contribuindo para uma compreensão mais aprofundada dos mecanismos psicossociais associados ao bem-estar organizacional.

Palavras-Chave: Amizade no Trabalho; *Burnout;* Recursos Psicossociais; Resiliência; Suporte Social

ABSTRACT

This study explores workplace friendships as a psychosocial resource that supports emotional well-being and helps prevent burnout. In a workplace environment marked by rising demands and elevated stress levels, the research aims to understand employees' experiences of these relationships and their impact on adaptation. We used a qualitative method for data gathering, involving interviews with employees from various professional fields, with data analysed through thematic analysis.

The findings indicate that workplace friendships serve as an important source of emotional, instrumental, and cognitive support. They help in stress management, fostering better coping strategies, and enhancing a sense of belonging. These relationships are especially crucial for building resilience, as they allow individuals to share experiences and reevaluate challenging situations.

However, the results also reveal that friendships can be ambivalent, often involving emotional demands, role conflicts, and overload, particularly when they are high in intensity or occur within demanding organizational contexts. Moreover, the influence of these relationships is affected by a combination of factors, including individual traits, the quality and reciprocity of the relationships, and the organizational environment in which they develop.

In summary, the research shows that workplace friendships are more than just protective resources; they are dynamic relationships that affect well-being and burnout prevention. Their impact depends on balancing the benefits and the potential costs of maintaining these friendships. These findings highlight the need to view relationships comprehensively, fostering a better understanding of the psychosocial factors involved in organisational well-being.

Key-Words: Workplace Friendship; Burnout; Psychosocial Resource; Resilience; Social Support

Índice

Introdução 1

Capítulo 1 – Revisão da Literatura 3

1.1. A Amizade no Local de Trabalho 3

1.1.1. Conceito e Natureza das Amizades Laborais 3

1.1.2. Desenvolvimento e Manutenção das Relações de Amizade no Trabalho 4

1.1.3. Benefícios e Desafios associados às Amizades no Contexto Organizacional 6

1.2. O *Burnout* no Contexto Organizacional 9

1.2.1. Conceito, evolução e dimensões do *Burnout* 9

1.2.2. Fatores Organizacionais e Individuais associados ao *Burnout* 10

1.2.3. Consequências do *Burnout* para a Organização e o Indivíduo 11

1.3. A Amizade como Recurso Psicossocial face ao *Burnout* 13

1.3.1. A Função de Suporte Social das Amizades no Trabalho 13

1.3.2. O Suporte Emocional das Amizades e Gestão do Stress Laboral 15

1.3.3. A Amizade Como Fator de Proteção do *Burnout* e de Segurança Psicológica no Trabalho 17

1.4. Articulação entre Amizade, Suporte e Burnout 19

1.4.1. Evidência Empírica sobre o Papel Protetor das Relações de Amizade 19

1.4.2. Limites e Riscos das Amizades Laborais em Contextos de Exaustão 21

1.5. Enquadramento Teórico: Teoria da Conservação dos Recursos (COR) 22

1.5.1. Fundamentos da COR 22

1.5.2. Recursos Sociais 24

1.5.3. Dinâmica dos Recursos e Ambivalência 25

Capítulo 2 – Metodologia de Investigação 28

2.1. Abordagem Metodológica e Técnica de Recolha de Dados: A Entrevista Qualitativa 28

2.2. Procedimentos de Recolha de Dados 31

2.3. Caracterização do estudo e dos participantes 33

2.4. Codificação de Dados 35

Capítulo 3 – Apresentação e Análise de Resultados 43

3.1. Significado e Construção da Amizade no Trabalho 43

3.1.1. Definição e Atributos da Amizade 43

3.1.2. Amizade como Relação Voluntária e distinta do Papel Profissional 45
3.1.3. Intimidade e Partilha Emocional 47
3.1.4. Sentido de Pertença e de Inclusão 48
3.1.5. Desenvolvimento Progressivo da Amizade 49
3.1.6. Fatores Facilitadores da Amizade 51
3.1.7. Barreiras ao Desenvolvimento da Amizade 53

3.2. Amizade como Recursos Psicossocial 54

3.2.1. Apoio Emocional 54
3.2.2. Apoio Instrumental e Profissional 57
3.2.3. Regulação Emocional e C*oping* mediado pela Amizade 58
3.2.4. Colaboração e Suporte Social 58
3.2.5. Benefícios no Bem-Estar e Desempenho 60
3.2.6. Condições e Limites do Suporte 62

3.3. Ambivalência e Limites da Amizade 64

3.3.1. Amizade como Recurso e Risco 64
3.3.2. Sobrecarga Emocional associada à Amizade 65
3.3.3. Conflitos e Dilemas Éticos 66
3.3.4. Gestão das Fronteiras (*Boundary Management)* 68
3.3.5. Cautela, Desconfiança e Risco Relacional 69
3.3.6 Rutura e Desilusão Relacional 70

3.4. Exigências Laborais, Stress e Bem-Estar 71

3.4.1. Exigências e Sobrecarga Laboral 72
3.4.2. Impacto Emocional, Físico e Cognitivo 74
3.4.3. Conflitos e Frustrações Profissionais 77
3.4.4. Interferência Trabalho-Vida Pessoal 79
3.4.5. Resiliência e Adaptação 80

3.5. Contexto Organizacional e Dinâmicas Interpessoais 81

3.5.1. Liderança e Suporte Organizacional 81
3.5.2. Cultura Organizacional e Clima 83
3.5.3. Estruturas e Recursos Organizacionais 84
3.5.4. Comunicação Organizacional 85
3.5.5. Conflitos Interpessoais e Dinâmicas de Equipa 87
3.5.6. Confiança e Cooperação entre Colegas 88

3.6. Estratégias de *Coping*, Regulação e Gestão Emocional 91

3.6.1. Autoconsciência e Regulação Emocional 91
3.6.2. Gestão de Conflitos e Relações 94

Capítulo 4 – Discussão de Resultados 96

4.1. Conceptualização e Processo de Construção da Amizade no Trabalho 96

4.2. A Amizade no Trabalho enquanto Recurso Psicossocial 97

4.3. Ambivalência das Amizades no Trabalho: Entre Recurso e Fonte de Desgaste 99

4.4. O Papel do Contexto Organizacional nas Amizades no Trabalho 101

Capítulo 5 - Contributos, Implicações e Limitações do Estudo 104

5.1. Contributos Teóricos 104

5.2. Implicações Práticas 104

5.3. Limitações do Estudo e Sugestões Futuras 105

Referências Bibliográficas 107

Apêndices

Apêndice I – Guião da Entrevista

Índice de Tabelas

Tabela 1 - Dados Sociodemográficos dos Participantes 34
Tabela 2 - Significado e Construção da Amizade no Trabalho, respetivas subcategorias temáticas e dimensões de análise 37
Tabela 3 - Amizade como Recurso Psicossocial, respetivas subcategorias temáticas e dimensões de análise. 38
Tabela 4 - Ambivalência e Limites da Amizade, respetivas subcategorias temáticas e dimensões de análise..... 38
Tabela 5 - Exigências Laborais, Stress e Bem-Estar, respetivas subcategorias temáticas e dimensões de análise 39
Tabela 6 - Contexto Organizacional e Dinâmicas Interpessoais, respetivas subcategorias e dimensões de análise 40
Tabela 7 - Estratégias de Coping, Regulação e Gestão Emocional, respetivas subcategorias e dimensões de análise 41

Introdução

Num contexto de trabalho cada vez mais exigente, marcado por pressão constante e ritmos acelerados, o *burnout* tem vindo a ganhar destaque enquanto risco psicossocial, afetando não só o bem-estar dos trabalhadores como também o funcionamento das organizações. Perante esta realidade, torna-se relevante compreender quais os fatores que podem ajudar os indivíduos a lidar com essas exigências, sendo as relações interpessoais um dos mais importantes.

As amizades no local de trabalho desempenham, neste sentido, um papel relevante e particularmente interessante. Por serem relações informais, baseadas na confiança e na proximidade, podem funcionar como uma fonte de apoio emocional no dia a dia. No entanto, nem sempre têm apenas efeitos positivos, podendo também envolver tensões e sobrecarga decorrentes de exigências adicionais.

Assim, este estudo procura compreender como as amizades estabelecidas no local de trabalho influenciam o bem-estar emocional e a resiliência dos trabalhadores. Em concreto, pretende-se compreender como estas relações se desenvolvem no contexto laboral, que tipo de apoio proporcionam e de que forma contribuem, ou não, para a prevenção do *burnout.*

Assim, o estudo orienta-se pelas seguintes questões de investigação: (1) De que forma as amizades no local de trabalho influenciam o bem-estar e a resiliência dos trabalhadores; (2) Que fatores individuais, relacionais e organizacionais potenciam ou condicionam o papel das amizades como recurso protetor contra o *burnout.*

O presente estudo encontra-se organizado em cinco capítulos. No primeiro capítulo, apresenta-se a revisão da literatura, na qual se enquadra o tema das amizades no trabalho, abordando a sua definição, o seu desenvolvimento e as principais implicações no contexto laboral, bem como a relação com o bem-estar e o *burnout*. O segundo capítulo descreve a metodologia adotada, incluindo o tipo de estudo, os participantes, os procedimentos de recolha de dados e a forma como os dados foram analisados.

No terceiro capítulo são apresentados os principais resultados, organizados em categorias temáticas que refletem as perceções e experiências dos participantes. De seguida, o quarto capítulo dedica-se à discussão desses resultados, articulando-os com a literatura e procurando

compreender o papel das amizades enquanto recurso psicossocial, tendo em conta a sua natureza ambivalente.

Por fim, o último capítulo apresenta as principais conclusões do estudo, bem como os seus contributos, limitações e sugestões para investigações futuras.

Capítulo 1 – Revisão da Literatura

1.1. A Amizade no Local de Trabalho

1.1.1. Conceito e Natureza das Amizades Laborais

A amizade no local de trabalho costuma ser entendida como uma relação interpessoal voluntária, pessoal e informal, diferente das relações hierárquicas e funcionalmente prescritas pelas estruturas organizacionais. Sias e Cahill (1998) chamam a atenção para um ponto simples, mas decisivo: as relações de amizade surgem da livre escolha dos indivíduos e não por obrigação associada aos papéis profissionais. A amizade laboral caracteriza-se, assim, por um vínculo que nasce da afinidade, da confiança e da partilha emocional, indo além do contacto estritamente funcional ligado ao cumprimento de tarefas.

Segundo Sias e Cahill (1998), o desenvolvimento das amizades laborais tende a seguir um processo gradual composto por três fases. Primeiro, passa-se de colega para amigo quando aumentam a comunicação informal e a autorrevelação. Depois, vem a fase de consolidação, onde a confiança e o suporte recíproco ganham consistência. Por fim, surgem as amizades mais próximas, nas quais as fronteiras entre o domínio pessoal e o profissional se tornam mais permeáveis. A frequência de contacto, a proximidade física e a interdependência das tarefas pesam muito nesse percurso, porque dão espaço para que a intimidade e a confiança se instalem.

Num contributo relevante, do ponto de vista conceptual e empírico, Nielsen et al. (2000) contribuíram de forma significativa para o estudo das amizades laborais ao desenvolverem a distinção entre a oportunidade para a amizade e a prevalência da amizade. A oportunidade refere-se à perceção de que o ambiente de trabalho oferece condições para convívio informal e relações de proximidade. Já a prevalência indica a existência dessas relações entre colegas. Com esta distinção, fica mais evidente que a amizade no local de trabalho depende da combinação de fatores individuais, como, por exemplo, a sociabilidade e a motivação para interagir, e de fatores organizacionais, como, por exemplo, a estrutura, a cultura e o clima relacional.

A natureza multidimensional destas relações é aprofundada por Zarankin e Kunkel (2019), que propõem dois eixos para a sua compreensão: a qualidade da amizade, associada à intensidade emocional e à reciprocidade, e o âmbito, que indica se a relação se circunscreve ao espaço laboral ou se estende para além dele. Combinadas, estas dimensões ajudam a compreender

diferentes formas de viver a amizade no trabalho, variando tanto na profundidade afetiva quanto no grau de integração entre as esferas pessoais e profissionais.

A estrutura organizacional também molda as amizades no trabalho. Mao (2006) demonstrou que funções com elevado contacto diário e menor formalização tendem a favorecer relações informais e, consequentemente, mais íntimas. Em contraste, posições de maior responsabilidade hierárquica costumam reduzir as oportunidades de estabelecer vínculos com o mesmo nível de proximidade. Estudos como os de Morrison (2009) e Sias e Cahill (1998) mostram que características individuais, como empatia, semelhança percebida ou sociabilidade, influenciam a formação e a manutenção das amizades.

De forma mais abrangente, Dietz e Fasbender (2021) lembram que a cultura organizacional, a idade e a estrutura hierárquica podem afetar a forma como as amizades são iniciadas e vividas, reforçando o caráter contextual e dinâmico dessas relações. Assim, a amizade laboral ganha sentido como fenómeno relacional situado, resultante da interação entre fatores individuais, dinâmicas sociais e condições estruturais.

Numa perspetiva integradora, a amizade no local de trabalho caracteriza-se como uma relação voluntária, emocionalmente significativa e, ao mesmo tempo, expressiva e instrumental. Ao combinar confiança, proximidade e apoio com colaboração, comunicação e ajuda mútua, essas relações tornam-se elementos centrais para compreender como os indivíduos constroem o bem-estar, o sentido de pertença e a resiliência no contexto organizacional. Contudo, a natureza simultaneamente expressiva e instrumental dessas relações também pode gerar tensões, especialmente quando as exigências relacionais entram em conflito com os papéis formais do contexto organizacional.

1.1.2. Desenvolvimento e Manutenção das Relações de Amizade no Trabalho

O desenvolvimento das amizades no contexto laboral é um processo relacional contínuo e dinâmico que vai além da sua formação inicial. Estas relações surgem frequentemente de interações instrumentais, como a colaboração em tarefas, a interdependência funcional e a proximidade organizacional, mas só se consolidam quando se estabelecem condições de confiança, reciprocidade e apoio emocional (Sias & Cahill, 1998). Mais do que um simples prolongamento das relações profissionais, as amizades representam uma mudança na natureza e na qualidade das interações quotidianas, sustentada por uma comunicação mais

espontânea, pela partilha de experiências pessoais e por um sentido de apoio mútuo crescente.

A literatura aponta para uma combinação de fatores organizacionais, individuais e relacionais que, em conjunto, moldam a origem, a qualidade e a durabilidade desses vínculos.

O próprio contexto de trabalho não funciona apenas como cenário, mas também atua como força ativa na manutenção das amizades. Chen et al. (2012) mostram que contextos organizacionais ambíguos e marcados por conflito de papéis tendem a fragilizar o desenvolvimento e a continuidade das relações de amizade no trabalho, pois a incerteza estrutural aumenta a tensão, alimenta perceções de insegurança e dificulta a construção de confiança, reduzindo a segurança psicológica necessária para investir em vínculos afetivos.

A liderança e a cultura organizacional também têm um peso semelhante. Organizações que promovem comunicação aberta, práticas colaborativas e reconhecimento interpessoal criam condições propícias ao fortalecimento das relações de amizade. Em contraste, contextos marcados por competição excessiva ou individualismo restringem a espontaneidade e a confiança necessárias à sua construção. Como demonstram Chen et al. (2012) e Mao (2006) estruturas mais participativas e horizontais permitem interações autênticas e sustentáveis, enquanto modelos fortemente hierarquizados limitam o espaço para relações informais.

Ao nível individual, certas características influenciam a probabilidade de estabelecer relações de amizade no trabalho. Traços como a empatia, a sociabilidade e a inteligência emocional tornam as interações mais positivas e abrem caminho para a confiança entre colegas, criando condições favoráveis à aproximação interpessoal (Morrison, 2009; Sias & Cahill, 1998). Para além disso, a similaridade surge como um dos principais mecanismos de atração interpessoal (Brehm, 1985). No contexto organizacional, apesar de os colegas partilharem, à partida, semelhanças ao nível de estatuto e funções, a amizade parece ser influenciada pela perceção de afinidade em características como valores, atitudes e interesses (Sias & Cahill, 1998).

Adicionalmente, características sociodemográficas, como a idade, o género ou a etnia, podem influenciar os padrões de interação entre colegas, na medida em que se associam a perceções de similaridade entre indivíduos (Sias e Cahill, 1998). A partilha de características semelhantes tende a facilitar a aproximação interpessoal e a construção de relações mais próximas.

Para além das dinâmicas associadas à função, as características das próprias relações também influenciam a forma como as amizades são vividas no trabalho. Ingram e Zou (2008) introduzem as amizades de natureza profissional, designadas como *business friendships*,

relações que combinam elementos afetivos e instrumentais. Estas relações são, por natureza, paradoxais, pois articulam duas lógicas distintas — a interpessoal e a profissional — o que pode gerar tensões específicas, sobretudo em momentos decisivos ou competitivos. A capacidade de gerir esta coexistência, preservando a autenticidade e o profissionalismo, é central para a manutenção saudável das amizades laborais.

A literatura acrescenta ainda nuances importantes a este processo. Song e Olshfski (2008) mostram que, em contextos públicos mais formais e burocráticos, as oportunidades de interação podem ser menores. Mesmo assim, a convivência diária, a partilha de experiências e a interdependência funcional favorecem a consolidação de amizades baseadas na confiança e na lealdade. Os autores mostram também que as normas culturais influenciam a expressão e a intensidade das amizades: em sociedades coletivistas, tendem a assumir maior peso social e emocional; em culturas mais individualistas, como a norte-americana, manifestam-se de forma mais limitada e situacional. Apesar dessas diferenças, mantém-se o padrão de que as amizades de qualidade associam-se a atitudes profissionais mais positivas, fortalecendo o envolvimento e o sentido de pertença, o que contribui para um ambiente organizacional mais cooperativo e produtivo.

Em síntese, desenvolver e manter amizades laborais implica um equilíbrio complexo entre fatores individuais, relacionais e organizacionais. O processo exige tempo, reciprocidade, confiança e comunicação, mas também clareza de papéis e de fronteiras saudáveis. A amizade no trabalho muda com o ambiente e com as experiências partilhadas, podendo ser um recurso essencial de apoio e coesão ou, se mal gerida, tornar-se uma fonte de tensão e conflito. Esta dualidade ajuda a compreender a necessidade de analisar as amizades laborais não apenas como relações positivas, mas também como fenómenos complexos, dependentes do contexto e da gestão das fronteiras relacionais. Compreender estas dinâmicas revela-se fundamental para reconhecer o papel das amizades como mecanismos de integração social e como recursos psicossociais para o bem-estar nas organizações atuais.

1.1.3. Benefícios e Desafios associados às Amizades no Contexto Organizacional

As amizades no local de trabalho desempenham um papel ambivalente. Embora constituam uma importante fonte de bem-estar, integração e apoio, também podem gerar tensões e dilemas relacionais. Esta ambivalência ajuda a explicar por que a literatura as caracteriza frequentemente como um *mixed blessing*, um recurso que, dependendo da sua intensidade,

da qualidade e do enquadramento organizacional, tanto pode trazer ganhos como contribuir para conflitos, para sobrecarga emocional e para o desequilíbrio (Methot et al., 2016; Pillemer & Rothbard, 2018)

Diversos estudos demonstram, de forma consistente, que as amizades no trabalho funcionam como recursos psicossociais relevantes para o bem-estar individual e para a eficácia organizacional, associando-as a maior satisfação, *engagement* e desempenho (Chung et al., 2018; Methot et al., 2016). Através do modelo *Job Demands – Resources* (JD-R) (Bakker & Demerouti, 2007), estas amizades laborais podem ser vistas como um recurso emocional que atenua os efeitos das exigências profissionais, funcionando como apoio emocional, motivacional e social. Quando há um equilíbrio saudável entre exigências e recursos, tais relações contribuem para a redução do stress, o aumento do *engagement* e o fortalecimento do sentido de pertença (Yan et al., 2021). Além do impacto no bem-estar psicológico, as amizades ampliam ainda o acesso a recursos cognitivos e instrumentais, facilitando a comunicação, a partilha de conhecimento e a coordenação no seio das equipas (Ingram & Zou, 2008). Os laços de amizade cumprem simultaneamente funções afetivas e instrumentais, alimentando a confiança, a cooperação e o compromisso organizacional.

Methot et al. (2016) aprofundam esta discussão ao analisar as chamadas amizades multidimensionais, que se desenvolvem no contexto profissional e caracterizam-se pela sobreposição entre dimensões afetivas e instrumentais. Estas relações proporcionam benefícios, como o acesso privilegiado à informação, aconselhamento e apoio de elevada qualidade, mas implicam também exigências emocionais mais elevadas associadas à gestão simultânea de papéis pessoais e profissionais. Como referido anteriormente, este equilíbrio pode gerar tensão, fadiga relacional e dilemas éticos, sendo que níveis moderados de amizade tendem a favorecer o desempenho, enquanto níveis excessivamente intensos podem conduzir ao desgaste e à exaustão.

A evidência empírica reforça os benefícios das amizades, nomeadamente a satisfação profissional, o envolvimento e a coesão grupal. A meta-análise de Wang et al. (2022) conclui que as amizades aumentam a satisfação, promovem a partilha de conhecimento, estimulam a inovação e reforçam o bem-estar emocional. Adicionalmente, contextos marcados por diversidade, as amizades podem funcionar como pontes de inclusão e de aprendizagem mútua, reduzindo estereótipos e promovendo relações intergeracionais positivas (Dietz & Fasbender, 2022). Yan et al. (2021) acrescentam que as amizades laborais têm um efeito

positivo significativo no *work engagement* por promoverem a pertença, a confiança e a motivação, embora alertem que a ambiguidade de papéis pode moderar esta relação, atenuando os seus efeitos positivos.

Não obstante, há riscos que não podem ser ignorados. Pillemer e Rothbard (2018) observam que as amizades no local de trabalho se caracterizam por informalidade, voluntarismo e normas comunitárias e podem entrar em tensão com a formalidade, as hierarquias e os objetivos instrumentais que estruturam o ambiente organizacional. Este conflito entre normas sociais e organizacionais pode gerar dificuldades de gestão relacional, como sobrecarga emocional, distração em relação às tarefas instrumentais e dilemas entre papéis formais e informais. Yan et al. (2021) complementam estas conclusões ao mostrar que amizades excessivamente intensas podem abrir espaço para a inveja, a rivalidade, a competição e até para comportamentos disfuncionais, como rumores, que corroem a confiança e fragilizam a coesão da equipa.

Desta forma, a qualidade e a intensidade das amizades tornam-se decisivas para o impacto final. Laços equilibrados contribuem para o apoio mútuo, a segurança psicológica e a produtividade. Já as amizades mais intensas e exigentes, que pedem investimento emocional elevado, podem, em certas situações, contribuir para o desgaste e tensão interpessoais (Zarankin & Kunkel, 2019). Essas tensões evidenciam que o efeito das amizades não depende apenas da proximidade afetiva, mas também da existência de fronteiras saudáveis, de uma gestão emocional eficaz e de contextos organizacionais que favoreçam relações de confiança sem sacrificar o profissionalismo.

Em síntese, a evidência empírica mostra que as amizades no contexto organizacional constituem um recurso psicossocial simultaneamente valioso e desafiador. O impacto das mesmas depende da qualidade dos vínculos, da gestão das fronteiras relacionais e do enquadramento organizacional. Quando as amizades são bem equilibradas, aumentam o bem-estar, a coesão, a partilha de conhecimento e a resiliência, mas quando são demasiado intensas ou mal reguladas, podem gerar tensão, sobrecarga emocional e conflitos de papéis. Esta dualidade justifica, no subcapítulo seguinte, a análise das amizades como recurso protetor contra o *burnout.*

A literatura sobre amizades no local de trabalho apresenta algumas limitações a serem consideradas. Primeiro, muitos estudos recorrem a desenhos transversais e medidas de autorrelato, o que pode introduzir enviesamentos associados à perceção individual e limitar a

compreensão dos processos dinâmicos que caracterizam estas relações ao longo do tempo. Em segundo, verifica-se alguma heterogeneidade conceptual na definição e na operacionalização da amizade laboral, o que dificulta a comparação entre estudos e a construção de um corpo teórico plenamente integrado. Além disso, embora a literatura reconheça a natureza ambivalente das amizades, a investigação tem-se centrado predominantemente nos seus benefícios, sendo ainda limitada à exploração sistemática dos seus custos e efeitos negativos em diferentes contextos organizacionais. Estas lacunas reforçam a pertinência de compreender, com maior profundidade, o papel das amizades no trabalho como recurso psicossocial na prevenção do *burnout.*

1.2. O *Burnout* no Contexto Organizacional

1.2.1. Conceito, evolução e dimensões do *Burnout*

Na década de 1970 o termo *burnout* ganhou forma, com Freudenberger (1974) a descrevê-lo como um estado de exaustão física e emocional associado ao trabalho intenso e prolongado em contextos de interação interpessoal. A investigação de Maslach e Jackson (1981) consolidou a compreensão científica do fenómeno, estabilizando o conceito e atribuindo-lhe um enquadramento empírico mais sólido. As autoras definiram o *burnout* como uma síndrome marcada por três dimensões, como a exaustão emocional, a despersonalização e a diminuição da realização pessoal, sendo comum em profissões com forte carga emocional. No centro está a exaustão emocional, que se manifesta na sensação de estar emocionalmente esgotado/a e incapaz de se envolver afetivamente no trabalho. Já a despersonalização manifesta-se através de atitudes distantes ou cínicas em relação aos outros, funcionando, por vezes, como mecanismo de defesa. Por fim, a redução da realização pessoal corresponde à perceção de ineficácia e à insatisfação com o desempenho profissional. Estas três dimensões foram operacionalizadas no *Maslach Burnout Inventory* (MBI), que permanece como o instrumento mais utilizado para avaliar o *burnout.*

Com o avanço da investigação, o foco deixou de estar apenas no indivíduo e passou a incorporar, de forma mais explícita, o peso do contexto das relações e das condições organizacionais. Numa formulação mais recente, Maslach e Leiter (2016) descrevem o *burnout* como uma resposta psicológica prolongada a fatores de stress crónicos no trabalho, composta por exaustão, cinismo (correspondente à despersonalização) e ineficácia profissional. Esta abordagem mais recente reforça a ideia de que o *burnout* é um fenómeno

psicossocial e relacional que resulta da interação entre o trabalhador, o seu papel profissional e o ambiente organizacional onde está inserido.

Esta mudança conceptual acompanha uma transição clara da perspetiva individualista para uma visão integrada, com destaque para fatores psicossociais, como o clima de apoio, a justiça organizacional e a qualidade das relações interpessoais, na prevenção e na atenuação do *burnout* (Guseva Canu et al., 2021; Maslach & Leiter, 2016).

Na definição harmonizada de Guseva Canu et al. (2021), construída com base no consenso internacional entre investigadores de 29 países, o *burnout* é entendido como uma condição ocupacional caracterizada por exaustão física e/ou mental decorrente de stress laboral crónico. Esta definição reforça que o *burnout* deve ser analisado no contexto profissional em que ocorre, e não como uma perturbação clínica isolada. Sendo um fenómeno multidimensional, exige-se uma abordagem que considere as interações entre os fatores individuais, organizacionais e sociais que contribuem para a sua manifestação. Neste sentido, os elementos relacionais no trabalho, nomeadamente as relações interpessoais entre colegas, desempenham um papel central na compreensão do *burnout*, podendo funcionar como recursos relevantes ou como fontes adicionais de exigência no contexto organizacional.

1.2.2. Fatores Organizacionais e Individuais associados ao *Burnout*

O *burnout* desenvolve-se a partir de uma interação complexa entre fatores individuais, interpessoais e organizacionais, refletindo um processo cumulativo de desgaste que tende a ocorrer quando as exigências do trabalho ultrapassam os recursos disponíveis para lhes responder (Aronsson et al., 2017; Maslach & Leiter, 2016). A investigação sustenta esta visão integradora e uma das estruturas mais influentes para explicar tais mecanismos é o modelo *Job Demands–Resources* (JD-R), desenvolvido por Bakker e Demerouti (2007). Este modelo distingue entre exigências, aspetos físicos, psicológicos ou organizacionais que requerem esforço contínuo e estão associados a custos psicológicos, e entre recursos, definidos como fatores que permitem atingir objetivos, reduzir pressões e promover o crescimento, a aprendizagem e o envolvimento profissional. Quando as exigências permanecem elevadas durante longos períodos de tempo e os recursos não chegam para restaurar o equilíbrio psicológico, o *burnout* tende a aparecer.

Entre as pressões laborais mais associadas ao *burnout* destacam-se a sobrecarga de trabalho, a ambiguidade e o conflito de papéis, a pressão temporal, a falta de autonomia e de

reconhecimento (Aronsson et al., 2017; Janssen et al., 2004). A sobrecarga limita a recuperação física e emocional, conduzindo progressivamente à exaustão. Já a ambiguidade e o conflito de papéis aumentam a insegurança e alimentam perceções de ineficácia, enquanto a ausência de autonomia enfraquece o sentido de autodeterminação e a perceção de realização (Olson et al., 2019). Quando há falta de justiça organizacional e de reconhecimento, a ligação afetiva ao trabalho tende a deteriorar-se, aumentando a probabilidade de atitudes cínicas (Kinman et al., 2011). Também a falta de apoio social destaca-se igualmente como um fator crítico porque retira ao trabalhador um dos principais amortecedores mais relevantes do stress ocupacional. Neste sentido, Agarwal et al. (2019) evidenciam que o suporte entre pares atua como um recurso psicológico essencial. Frequentemente, esse suporte ocorre em relações de proximidade e amizade entre colegas, reforçando a coesão, a validação emocional e a capacidade de enfrentar pressões intensas.

Para além dos constrangimentos organizacionais, as características individuais também influenciam a forma como cada pessoa lida com as exigências laborais. O perfeccionismo desajustado ou excessivo, o neuroticismo e a baixa autoeficácia aumentam a vulnerabilidade ao *burnout*, ao intensificarem a autocrítica, a ruminação e o medo (Kinman et al., 2011). Em contraste, os recursos pessoais como a resiliência, a regulação emocional, o otimismo e a perceção de controlo atuam como fatores protetores, favorecendo estratégias de *coping* mais eficazes e reduzindo o impacto do stress. Um trabalhador com maior resiliência pode suportar melhor um contexto exigente, mas um ambiente profissional disfuncional pode agravar fragilidades pré-existentes (Aronsson et al., 2017).

Assim, em termos gerais, o *burnout* surge quando os recursos pessoais e organizacionais não conseguem compensar exigências persistentes, conforme explica o modelo JD-R (Bakker & Demerouti, 2007).

1.2.3. Consequências do *Burnout* para a Organização e o Indivíduo

Ao considerar os fatores que contribuem para o *burnout*, torna-se evidente a extensão das suas consequências, quer para a pessoa, quer para a organização. O *burnout* não se limita a uma experiência individual de exaustão emocional, pelo contrário, assume um caráter sistémico, com impacto no bem-estar psicológico, no desempenho e no funcionamento das instituições.

De acordo com Maslach e Leiter (2016), as repercussões individuais do *burnout* incluem exaustão emocional persistente, perturbações do sono, dores de cabeça, alterações do humor e maior vulnerabilidade a problemas de saúde física. A exaustão representa uma erosão profunda da energia emocional, enquanto o cinismo surge frequentemente como um mecanismo de distanciamento perante a sobrecarga afetiva. A ineficácia profissional traduz-se numa avaliação negativa das próprias competências, o que reduz a motivação, o envolvimento e o sentido de propósito no trabalho.

No plano organizacional, o *burnout* está associado a um conjunto de consequências amplamente documentadas, incluindo aumento do absentismo, maior rotatividade, quebra de produtividade e deterioração da qualidade dos serviços prestados (Maslach & Leiter, 2016). Estes autores salientam ainda que o *burnout* tende a propagar-se nas equipas, assumindo uma natureza coletiva que enfraquece o clima organizacional, a cooperação e a confiança interpessoal. Esta dinâmica afeta, em particular, contextos de alta intensidade emocional, como os setores da saúde e da educação.

Sob uma perspetiva mais aplicada, Olson et al. (2019) analisaram o impacto do *burnout* em profissionais de saúde, evidenciando que este compromete a satisfação no trabalho, aumenta a intenção de abandono e afeta negativamente o bem-estar psicológico. Os autores defendem que o *burnout* deve ser entendido como um problema organizacional, uma vez que decorre de condições estruturais, como a sobrecarga de trabalho, a falta de autonomia, o défice de apoio e os obstáculos administrativos. Estas conclusões reforçam a necessidade de intervenções nos níveis da prática organizacional, da eficiência dos processos, do apoio psicológico e da cultura institucional.

Paralelamente, Connors et al. (2020) analisaram o impacto do programa de apoio entre pares *Resilience in Stressful Events (RISE)*, concebido para apoiar profissionais expostos a eventos emocionalmente exigentes. Verificou-se que os enfermeiros que recorreram ao programa apresentaram níveis mais elevados de resiliência, embora também reportassem níveis superiores de *burnout*, possivelmente por estarem mais expostos a situações críticas. O estudo reforça a relevância de estruturas de apoio social como o suporte emocional, ainda que a sua existência, por si só, não elimine os efeitos do *burnout.* Em conjunto, estes dados evidenciam que estratégias de apoio entre pares podem desempenhar um papel importante na recuperação emocional e na promoção de ambientes de trabalho mais sensíveis ao sofrimento psicológico.

No conjunto, estas evidências demonstram que o *burnout* constitui uma ameaça multidimensional, pessoal, relacional e institucional, e que a sua gestão exige abordagens integradas que articulem fatores individuais e contextuais. Esta compreensão reforça a pertinência de investigar recursos psicossociais, como as amizades no local de trabalho, enquanto potenciais mecanismos protetores, capazes de fortalecer a resiliência e amortecer os efeitos das exigências profissionais, particularmente através do suporte emocional, relacional e instrumental entre colegas.

Dentro deste enquadramento, torna-se pertinente compreender o *burnout* com base nos modelos teóricos que enfatizam o papel dos recursos na adaptação ao stress. A Teoria da Conservação dos Recursos (*COR*) é particularmente relevante ao assumir que o stress resulta da perda de recursos, da ameaça de perda ou da incapacidade de os recuperar (Hobfoll, 1989). Esta perspetiva permite compreender o *burnout* como um desgaste progressivo associado à diminuição contínua dos recursos individuais, oferecendo um enquadramento teórico consistente para a análise dos mecanismos que sustentam a sua manifestação em contexto organizacional, com atenção específica ao papel de recursos sociais, como as amizades no trabalho.

1.3. A Amizade como Recurso Psicossocial face ao *Burnout*

À luz da Teoria da Conservação dos Recursos (COR), as relações interpessoais no trabalho podem ser compreendidas como recursos sociais fundamentais para a adaptação ao stress e à prevenção do *burnout* (Hobfoll, 1989). As amizades no local de trabalho ganham aqui especial relevo, sobretudo em contextos de elevada exigência, porque ajudam a preservar o que a pessoa já tem e a repor o que vai perdendo, como, a energia, a motivação e o equilíbrio emocional. Com apoio disponível, a progressão de espirais de perda *(loss spirals)* pode ser interrompida, pois reforçam-se reservas emocionais e cognitivas. Pelo contrário, quando essas relações falham, se desgastam ou simplesmente não existem, aumenta a exposição ao desgaste psicológico e ao *burnout* (Hobfoll, 1989; Wells et al., 1999).

1.3.1. A Função de Suporte Social das Amizades no Trabalho

Entre os recursos psicossociais associados ao bem-estar ocupacional, o suporte social é dos mais relevantes para a prevenção do *burnout* e para a promoção do bem-estar ocupacional. As relações interpessoais entre colegas, formais ou informais, dão origem a espaços de partilha de experiências, de entreajuda e de validação emocional, o que tende a amortecer o

peso das exigências profissionais e a fortalecer a coesão das equipas (Bakker & Demerouti, 2007). Neste contexto, a amizade no local de trabalho destaca-se por ser um tipo de suporte que surge de forma acessível e espontânea, combinando apoio emocional e instrumental, num contexto sustentado por confiança e reciprocidade.

Um contributo para compreender estes mecanismos vem do estudo qualitativo conduzido por Agarwal et al. (2019) desenvolvido no âmbito do programa *Sustaining Resilience at Work (StRaW).* A investigação verificou que profissionais formados como *peer supporters* tornam-se mais capazes de reconhecer sinais de sofrimento emocional entre colegas, de escutar ativamente e de encorajar o uso de apoio especializado quando necessário. Os participantes descreveram o apoio entre pares como um processo assente na confiança, na confidencialidade e na ausência de julgamento, criando um espaço seguro para discutir, com maior abertura, questões relacionadas com o bem-estar psicológico. Para além de beneficiarem os colegas, os próprios *peer supporters* relataram um aumento da autoconfiança e da sensação de resiliência entre os praticantes, contribuindo para um ambiente organizacional mais aberto e menos estigmatizante em relação às questões de saúde mental (Agarwal et al., 2019). Embora este estudo não examine especificamente as amizades laborais, os mecanismos identificados, como a empatia, a disponibilidade, a compreensão e o apoio mútuo, refletem claramente os processos relacionais que caracterizam as amizades no local de trabalho.

Paralelamente, Ju et al. (2015) demonstraram que a inteligência emocional (IE), enquanto traço, é compreendida como um conjunto de disposições estáveis relacionadas à capacidade de percecionar, compreender e gerir emoções (Kafetsios & Zampetakis, 2008; Mayer et al., 2008) e exerce efeitos diretos e indiretos sobre o *burnout,* sendo o suporte social no trabalho um mediador parcial dessa relação.

Num estudo realizado com profissionais do setor educativo, níveis mais elevados de inteligência emocional associavam-se a menor exaustão emocional e a menor despersonalização, na medida em que facilitavam interações mais empáticas e cooperativas com colegas e supervisores. Essas relações, por sua vez, reforçavam a perceção de suporte social e contribuíam para reduzir o impacto das exigências emocionais do trabalho. Embora o estudo se situe no contexto escolar, o mecanismo descrito é extensível a outros ambientes organizacionais, onde o suporte social funciona como via através da qual recursos pessoais,

como a inteligência emocional, se traduzem em bem-estar e proteção face ao *burnout* (Ju et al., 2015).

Neste enquadramento, o suporte social assume um papel central na gestão das exigências profissionais. A amizade entre colegas surge como a expressão espontânea desse recurso, ao proporcionar apoio emocional e instrumental num ambiente de reciprocidade e confiança. Tal como o *peer support* formal descrito por Agarwal et al. (2019), as amizades no trabalho funcionam como sistemas informais de proteção psicossocial que fortalecem a motivação, a segurança emocional e o sentimento de pertença nas equipas.

Concluindo, a evidência empírica demonstra que o suporte social, formal ou informal, desempenha um papel protetor importante na prevenção do *burnout.* A empatia, a compreensão e a ajuda recíproca, presentes tanto em programas estruturados quanto em relações de amizade, contribuem para ambientes ocupacionais mais seguros e sustentáveis. Assim, o suporte interpessoal entre colegas torna-se um recurso-chave para a resiliência individual e coletiva, promovendo o bem-estar e mitigando os efeitos do stress ocupacional.

1.3.2. O Suporte Emocional das Amizades e Gestão do Stress Laboral

O suporte emocional que nasce das amizades no trabalho influencia, de forma decisiva, a maneira como se interpreta e se regula o stress dentro das organizações. Estas relações não fornecem apenas apoio, mas também afetam os processos de avaliação emocional, ajudando a reinterpretar situações exigentes como menos ameaçadoras e mais confortáveis (Cohen & Wills, 1985). Desse modo, o stress não é apenas atenuado, mas também é vivido de outra forma, com maior estabilidade psicológica.

Em contrapartida, a ausência de comportamentos relacionais positivos, como a civilidade, o respeito e a cooperação, constitui uma importante fonte de stress organizacional. A incivilidade no local de trabalho é apontada como um dos fatores de stress interpessoal mais frequentes, associados à exaustão emocional, ao mal-estar psicológico e à intenção de rotatividade (Arasli et al., 2018; Kuriakose & Sreejesh, 2023). Estas evidências reforçam que as amizades laborais funcionam como um recurso emocional protetor, capaz de contrariar os efeitos de stress interpessoal e de promover ambientes de trabalho mais saudáveis e estáveis. Cao e Zhang (2020) aprofundam esta perspetiva ao demonstrar que a amizade entre colegas se associa à segurança psicológica e é relevante para a regulação emocional no trabalho. A segurança psicológica, conforme descrito por Kahn (1990), corresponde à perceção de que é

possível expressar-se e agir sem receio de consequências negativas para a imagem ou o estatuto pessoal. No contexto laboral, relações marcadas pela confiança e pela compreensão mútua favorecem essa perceção de segurança (Appelbaum et al., 2016; Atkinson, 2004). As amizades no local de trabalho contribuem para esse clima ao proporcionarem apoio afetivo e recursos emocionais que permitem enfrentar dificuldades, lidar com o stress e assumir riscos de forma saudável (Berman et al., 2002; Guchait et al., 2015). Laços fortes aumentam o sentimento de pertença e alimentam a crença partilhada de que o ambiente é acolhedor e aberto à expressão emocional (Jehn & Shah, 1997). Assim, níveis elevados de amizade no local de trabalho associam-se a uma maior perceção de segurança psicológica, que, por sua vez, reduz o medo do fracasso e alivia a ansiedade perante o julgamento social (Hirak et al., 2012; Huang et al., 2016).

Em contextos em que predominam comportamentos incivilizados ou relações marcadas pela falta de respeito, o suporte entre colegas torna-se particularmente relevante para preservar o equilíbrio emocional e o bem-estar psicológico. A perceção de apoio e de compreensão reduz o impacto das interações negativas, reforçando os sentimentos de pertença e de controlo pessoal (Kuriakose & Sreejesh, 2023). Quando os indivíduos sentem que podem contar com os outros em momentos de tensão, o stress tende a ser reinterpretado como um desafio partilhado, e não como uma ameaça isolada, o que fortalece a coesão grupal e a confiança. Este processo confirma a hipótese do *buffering effect* proposta por Cohen e Wills (1985), segundo a qual o suporte social atua como um escudo psicológico que protege o indivíduo contra os efeitos negativos do stress, ao oferecer segurança, compreensão interpessoal e validação emocional.

Por sua vez, a evidência empírica converge para a ideia de que as amizades no trabalho funcionam como um recurso psicossocial que regula as respostas emocionais ao stress e reforça a resiliência individual. A confiança e o apoio afetivo reduzem o isolamento emocional, facilitam a expressão de sentimentos e contribuem para restaurar o equilíbrio psicológico diante de exigências prolongadas. Contudo, essa dimensão emocional requer equilíbrio: amizades excessivamente intensas ou dependentes podem gerar sobrecarga afetiva, dificultar a separação entre a vida pessoal e a profissional e aumentar a vulnerabilidade ao *burnout* (Methot et al., 2016). Por isso, o desenvolvimento de competências de regulação emocional e de estabelecimento de fronteiras relacionais saudáveis torna-se essencial para que as amizades laborais atuem como um importante fator de proteção.

Com base na Teoria COR, esta ambivalência pode ser compreendida através da lógica de investimento de recursos, segundo a qual os indivíduos necessitam de mobilizar tempo, energia emocional e atenção para manter as suas relações interpessoais (Hobfoll, 1989). Neste sentido, embora as amizades no trabalho funcionem como fontes de suporte, implicam também custos associados à sua manutenção, podendo contribuir para o consumo de recursos (Halbesleben et al., 2014; Hobfoll, 1989), quando se tornam exigentes ou emocionalmente intensas. Esta dinâmica ajuda a compreender a natureza não linear destas relações, consistente com o efeito curvilíneo identificado por Methot et al. (2016), segundo o qual níveis moderados de amizade estão associados a resultados positivos, enquanto níveis mais elevados podem levar à sobrecarga e ao maior desgaste.

1.3.3. A Amizade Como Fator de Proteção do *Burnout* e de Segurança Psicológica no Trabalho

A amizade no local de trabalho constitui um recurso psicossocial essencial para o fortalecimento da resiliência individual ao proporcionar segurança relacional e sentido de pertença nas interações profissionais. A resiliência, entendida como a capacidade de adaptação positiva diante de situações de adversidade, falhas ou conflitos, tem sido concebida como um dos principais recursos psicológicos associados ao comportamento organizacional positivo (Youssef & Luthans, 2007).

Bonanno (2004), por sua vez, descreve-a como um processo adaptativo que permite estabilidade interna perante circunstâncias potencialmente adversas. Esta capacidade é fortemente influenciada pelos contextos relacionais, sendo as redes de apoio no trabalho determinantes para a sua mobilização (Arshad et al., 2021). Neste enquadramento, as amizades laborais desempenham papel crucial ao atuarem como recursos sociais que facilitam processos de recuperação e adaptação.

Segundo Arshad et al. (2021), estas relações revelam-se particularmente relevantes em contextos adversos, como a supervisão abusiva, ao oferecerem múltiplas formas de apoio que compensam a ausência de apoio formal. Neste sentido, os laços de amizade funcionam como recursos relacionais que permitem aos indivíduos lidar de forma mais eficaz com experiências de tensão e imprevisibilidade, reforçando a sua capacidade de resposta psicológica em situações exigentes. Assente na Teoria COR (Hobfoll, 1989), o estudo demonstra que, embora a resiliência individual contribua para atenuar o impacto emocional da liderança destrutiva,

são as amizades sólidas que oferecem uma proteção mais consistente, ao disponibilizarem múltiplas formas de apoio social. Estes recursos atuam como mecanismos de compensação face à ausência de suporte da liderança, facilitando a adaptação dos colaboradores a contextos organizacionais adversos (Hackney & Perrewé, 2018; Wu & Changya Hu, 2009).

Esta perspetiva é reforçada por Chang et al. (2016) porque analisaram o papel moderador da amizade na relação entre o perfeccionismo e o *burnout*. Em contextos marcados por níveis elevados de amizade no local de trabalho, os colaboradores beneficiam de um ambiente caracterizado por confiança, cooperação e partilha de informações, o que facilita a adaptação e reduz o impacto de padrões de autoexigência disfuncionais. Nestes contextos, o apoio e o feedback mútuo contribuem para atenuar a discrepância entre expectativas e resultados, promovendo maior equilíbrio emocional e comportamentos mais ajustados e inovadores. Coetzee et al. (2019) acrescentam que as amizades laborais atuam como mecanismos explicativos do compromisso organizacional, ao fortalecer a resiliência psicológica e a estabilidade emocional. As perceções de oportunidade e de prevalência de amizade (Nielsen et al., 2000) influenciam diretamente o sentimento de pertença e de segurança ao favorecer a satisfação das necessidades de afeto e de interação social. Quando estas condições estão presentes, os indivíduos tendem a apresentar maior ajustamento emocional e maior envolvimento organizacional (Milner et al., 2010; St Clair, 2000).

Gümüştaş e Karataş Gümüştaş (2024), analisam a influência das amizades no trabalho, na relação entre a supervisão abusiva e o *burnout*, e no comportamento de cidadania organizacional, evidenciando seu papel protetor em contextos de elevada sobrecarga. Alinhados à Teoria COR (Hobfoll, 1989), os autores defendem que as amizades laborais funcionam como um recurso de recuperação emocional, permitindo reinterpretar experiências adversas e atenuar a perda de recursos psicológicos (Halbesleben et al., 2014; Rai & Agarwal, 2018). Em ambientes laborais marcados por uma liderança abusiva, estas amizades permitem reestruturar cognitivamente experiências adversas de forma menos ameaçadora, através da partilha de significados e do feedback construtivo (Campbell et al., 2000), reforçando a capacidade de adaptação e recuperação (Arshad et al., 2021; Hobman et al., 2009).

Resumindo, as análises dos resultados empíricos indicam que as amizades no local de trabalho são recursos psicossociais relevantes para a resiliência individual porque apoiam a adaptação, a regulação emocional e a recuperação perante contextos exigentes. Ainda assim, o efeito não

é linear e depende da intensidade, da qualidade e do enquadramento organizacional dessas relações. Vínculos equilibrados tendem a favorecer ajustamentos psicológicos, enquanto relações excessivamente intensas ou mal reguladas podem implicar custos adicionais. Assim, perante a teoria COR, a amizade laboral deve ser vista como um recurso ambivalente, cuja eficácia resulta do equilíbrio entre investimento, manutenção e retorno ao longo do tempo.

1.4. Articulação entre Amizade, Suporte e Burnout

1.4.1. Evidência Empírica sobre o Papel Protetor das Relações de Amizade

A literatura empírica mais recente sugere, de forma consistente, que as relações de amizade no local de trabalho funcionam como um recurso psicossocial relevante, associadas a menores níveis de *burnout* e a maior bem-estar psicológico (Chung et al., 2018; Zhang et al., 2022). Sustentadas por confiança, empatia e reciprocidade, as amizades oferecem aos indivíduos uma rede de apoio emocional e instrumental que facilita a adaptação às exigências profissionais e potencia a recuperação psicológica face ao stress (Connors et al., 2020; Ju et al., 2015). O papel protetor destas relações manifesta-se através de múltiplos mecanismos mediadores e moderadores, desde o suporte interpessoal direto, que reduz a exaustão emocional e atenua os efeitos das exigências emocionais (Connors et al., 2020; Ju et al., 2015), até à influência das práticas de gestão de elevado compromisso, que convertem o apoio estrutural em bem-estar afetivo e *engagement* (Zhang et al., 2022).

Connors et al. (2020) fornecem evidência particularmente robusta sobre o papel protetor das redes de apoio entre pares, especialmente em contextos de elevada exigência emocional. Através da análise do programa *Resilience in Stressful Events (RISE)*, implementado no Hospital Johns Hopkins, os autores demonstraram que estruturas de suporte baseadas na empatia, na escuta ativa e na ausência de julgamento promovem a recuperação psicológica dos profissionais de saúde expostos a eventos emocionalmente intensos. Apesar de os enfermeiros que recorreram ao programa apresentassem ainda níveis mais elevados de *burnout,* provavelmente devido à maior exposição a situações críticas, também demonstraram maior resiliência, sugerindo que o apoio entre pares funciona como um espaço relacional de reconstrução emocional. Esta dinâmica é coerente com a lógica da teoria do "curador ferido", segundo a qual o apoio de pares fomenta a resiliência e restaura o sentido de eficácia profissional, com efeitos positivos na qualidade dos cuidados prestados. Apesar de se tratar de um programa formal, o modelo *RISE* assenta nos mesmos princípios que

sustentam as amizades laborais: a confiança, a reciprocidade e a compreensão mútua. Connors et al. (2020) destacam a evidência prévia de Quillivan et al. (2016), que identificam relações significativas entre o apoio entre colegas, a cultura de segurança e o sofrimento ocupacional. Em conjunto, estes resultados reforçam a ideia de que as relações interpessoais positivas, formais e informais, funcionam como mecanismos eficazes de prevenção do *burnout* e de promoção da resiliência.

Os resultados de Connors et al. (2020) demonstram, o impacto direto das redes de apoio na redução do *burnout* e no fortalecimento da resiliência emocional. Contudo, a evidência empírica disponível demonstra que o impacto protetor das amizades no trabalho vai além da gestão imediata do stress, abrangendo também mecanismos motivacionais e cognitivos que sustentam o bem-estar e o desempenho a longo prazo. Neste sentido, Chung et al. (2018) aprofundam esta perspetiva ao demonstrar que as amizades laborais fortalecem o compromisso, a motivação intrínseca e o sentimento de pertença, funcionando como recursos emocionais que previnem o desgaste psicológico e promovem a coesão interpessoal.

A partir de uma meta-análise mais ampla, Chung et al. (2018) observaram associações entre amizades laborais e melhor desempenho coletivo, maior motivação intrínseca e menor tensão interpessoal, provando o papel destas relações na criação de ambientes de trabalho mais colaborativos e emocionalmente equilibrados. Assim, quando são mantidas em equilíbrio, as amizades laborais não promovem apenas a coesão e o desempenho das equipas, como também atuam como mecanismos emocionais de proteção, aliviando o impacto do stress e reforçando o bem-estar coletivo.

Zhang et al. (2022) aprofundaram esta linha de investigação ao analisar as práticas de gestão baseadas em sistemas de elevado compromisso *(High Commitment Work Systems* – HCWS) e como estas contribuem para o bem-estar dos trabalhadores, mediadas pelas amizades laborais e pelo ajuste pessoa–organização. Estes sistemas, ao incentivarem a cooperação, o envolvimento e a interdependência funcional entre colegas, criam um terreno fértil para o desenvolvimento de relações de confiança e solidariedade (Arthur, 1994; Whitener, 2001). Assim, o estudo de Zhang et al. (2022) mostra que as amizades no local de trabalho atuam como um elo de mediação entre práticas de gestão mais humanizadas e a saúde psicológica dos trabalhadores, reforçando a resiliência, a coesão e o envolvimento organizacional.

1.4.2. Limites e Riscos das Amizades Laborais em Contextos de Exaustão

Embora frequentemente associadas ao bem-estar e à redução do *burnout,* as amizades laborais também envolvem riscos significativos, sobretudo em contextos de elevada exigência emocional. Methot et al. (2016) descrevem esta ambivalência por meio do conceito de *mixed blessing*, enfatizando que as amizades no trabalho podem funcionar simultaneamente como recurso e fonte de desgaste. A partir da COR (Hobfoll, 1989), as autoras explicam que as relações próximas exigem um investimento contínuo de tempo, energia e recursos afetivos. Quando a capacidade de reposição desses recursos é limitada, a amizade deixa de operar como amortecedor emocional e transforma-se num fator de vulnerabilidade ao stress e à exaustão.

Um dos mecanismos centrais que explicam este efeito negativo é a *maintenance difficulty*, isto é, o esforço contínuo necessário para gerir tensões e incompatibilidades na relação e para lidar com mal-entendidos (Winstead et al., 1995; Wright, 1984). No contexto organizacional, esta dificuldade é particularmente acentuada porque a amizade implica a integração de dois papéis potencialmente contraditórios: o papel informal e afetivo de amigo e o papel formal, normativo e hierarquizado de colega de trabalho. Methot et al. (2016) demonstram que esta coexistência de expectativas distintas intensifica conflitos internos e dilemas relacionais, como, por exemplo, a honestidade entre amigos pode colidir com exigências de confidencialidade, e a lealdade pessoal pode chocar com critérios de desempenho ou com a própria justiça organizacional (Bridge et al., 1992). Ingram e Zou (2008) dão um exemplo típico ao descreverem situações de competição, como, por exemplo, uma promoção atribuída a um dos amigos, onde o desejo de preservar a amizade entra em conflito com o desejo de manter o vínculo e a proteção do autoconceito. Manter essas exigências simultaneamente exige autorregulação emocional contínua, consome recursos psicológicos e reduz a margem de recuperação face às pressões do trabalho. Empiricamente, Methot et al. (2016) demonstram que, quanto maior o número de amizades multidimensionais, maior é a dificuldade de manutenção e maior é o risco de drenagem emocional e impacto no desempenho.

Para além desta sobrecarga emocional associada à gestão de papéis, Yan et al. (2021) destacam um segundo mecanismo de risco: a ambivalência das amizades. Esta combina afeto com tensão relacional, obrigações assimétricas ou expectativas contraditórias. O custo emocional é elevado e alimenta dinâmicas comportamentais disfuncionais, incluindo a inveja (Cohen-Charash & Spector, 2001; van de Ven et al., 2009) e rumores negativos, entendidos

como a disseminação de informações prejudiciais no ambiente de trabalho (Baumeister et al., 2004; Pillemer & Rothbard, 2018). Este tipo de comportamento corrói o clima de confiança, deteriora a cooperação e pode reduzir o envolvimento no trabalho, especialmente em ambientes emocionalmente exigentes. Nestas circunstâncias, a intimidade deixa de funcionar como recurso protetor e passa a ser uma tensão adicional, aumentando a vulnerabilidade ao *burnout.*

Além disso, Yan et al. (2021) mostram que as amizades muito próximas podem gerar conflitos de papéis quando se entrelaçam com estruturas hierárquicas formais ou com decisões organizacionais, como avaliações de desempenho, distribuição de responsabilidades ou tomada de decisões. Nestes cenários, surgem tensões entre a imparcialidade profissional e a lealdade interpessoal, dando origem a perceções de favoritismo, injustiça e rutura de confiança dentro das equipas. Este tipo de ambiguidade pesa ainda mais em ambientes de forte pressão emocional, nos quais a clareza de papéis e a previsibilidade das relações são essenciais para manter a estabilidade psicológica.

De forma integrada, os estudos de Methot et al. (2016) e Yan et al. (2021) convergem na ideia de que as amizades laborais mantêm seu caráter protetor apenas quando há um equilíbrio saudável entre a proximidade afetiva e a gestão de fronteiras relacionais. Se as exigências emocionais ultrapassam a capacidade individual de regulação, estas relações transformam-se em fontes de sobrecarga, contribuindo para o aumento do stress, do desgaste emocional e do *burnout*. Ou seja, não basta haver amizade. É necessário avaliar a qualidade da relação, a reciprocidade, o equilíbrio emocional e os limites claros, para determinar se esta atua como recurso psicossocial ou como risco em contextos organizacionais emocionalmente exigentes. Esta evidência sugere, assim, que o impacto das amizades no trabalho não depende apenas da sua presença, mas da forma como são reguladas e enquadradas no contexto organizacional, constituindo uma área ainda pouco explorada na literatura empírica, sobretudo quanto à compreensão da sua natureza ambivalente.

1.5. Enquadramento Teórico: Teoria da Conservação dos Recursos (COR)

1.5.1. Fundamentos da COR

A Teoria da Conservação dos Recursos (*Conservation of Resources Theory – COR),* proposta por Hobfoll (1989), constitui um dos enquadramentos teóricos mais influentes para compreender os processos de stress em contexto organizacional. Esta perspetiva assume que

o comportamento humano é orientado pela necessidade de obter, manter, desenvolver e proteger recursos que os indivíduos consideram valiosos (Hobfoll, 1989; Hobfoll et al., 2018), incluindo recursos materiais, sociais, psicológicos e energéticos. Neste enquadramento, os recursos assumem um papel central na adaptação ao stress, atuando como base para a regulação do bem-estar psicológico.

De acordo com esta teoria, o stress ocorre quando há uma perda real de recursos, uma ameaça de perda ou quando o investimento realizado não resulta nos ganhos esperados (Hobfoll, 1989). Um dos princípios fundamentais da teoria reside no facto de a perda de recursos ter um impacto psicológico mais significativo do que o ganho, com efeitos mais intensos, rápidos e duradouros (Hobfoll, 1989; Wells et al., 1999).

Neste sentido, a teoria propõe a existência de espirais de perda *(loss spirals),* nas quais uma perda inicial compromete a capacidade de proteger outros recursos, aumentando a vulnerabilidade a perdas subsequentes (Hobfoll, 1989). A investigação mostra que perdas iniciais amplificam o efeito das perdas posteriores, reforçando o caráter cumulativo do desgaste psicológico e do risco de exaustão emocional (Wells et al., 1999). Pessoas com menores reservas de recursos ficam, assim, particularmente expostas a estes ciclos de deterioração.

Em paralelo, a COR assume que os recursos não aparecem isolados, mas organizam-se em caravanas de recursos (*resource caravans),* nas quais diferentes recursos se apoiam mutuamente (Hobfoll, 2018). Assim, certos recursos podem abrir caminho para obter ou proteger os outros, alimentando processos cumulativos de adaptação. Também aqui, o contexto importa, pois, o valor e a eficácia dos recursos dependem do contexto em que são mobilizados (Hobfoll, 1989), podendo funcionar de forma distinta de organização para organização.

O modelo sublinha ainda, que para prevenir perdas, recuperar recursos ou gerar novos ganhos, é preciso investir recursos, e isso tem custos associados (Hobfoll, 1989; Hobfoll et al., 2018). Esses investimentos podem traduzir-se em tempo, energia emocional ou esforço cognitivo, lembrando que os recursos são dinâmicos e implicam custos associados à sua manutenção e ao seu desenvolvimento.

Embora os ganhos de recursos sejam relevantes, o seu impacto tende a ser mais limitado e menos duradouro do que o das perdas. Mas, em períodos em que já há perda, os ganhos tornam-se especialmente relevantes, pois atuam como compensação e apoio à recuperação

(Wells et al., 1999). Por fim, pessoas com mais reservas de recursos tendem a ser menos vulneráveis a perdas e a gerar novos ciclos, contrariamente a quem tem menos recursos, uma vez que entram mais facilmente em ciclos de perda (Hobfoll, 1989).

Desta forma, a COR oferece um enquadramento dinâmico e integrador para compreender os processos de stress, colocando os recursos no centro da adaptação a contextos exigentes e da prevenção do desgaste psicológico. Dentro deste enquadramento, as relações interpessoais no trabalho, e em particular as amizades, podem ser compreendidas como recursos sociais dinâmicos que tanto contribuem para a proteção e reposição de recursos, como podem, em determinadas condições, trazer custos associados ao seu investimento e manutenção.

1.5.2. Recursos Sociais

Na lógica da COR**,** o suporte social é um recurso interpessoal nuclear, associado à promoção do bem-estar, à resistência ao stress e à adaptação psicológica (Hobfoll, 1989). Para além disso, distingue-se de outros recursos por ser concebido como um processo dinâmico, que pode ser mobilizado quando as exigências aumentam, variando conforme o contexto e as necessidades individuais (Barrera, 1986). O suporte social associa-se ainda a maior resistência ao stress (Cohen & Wills, 1985). Neste enquadramento, as relações de amizade no trabalho ganham particular relevância, pois ajudam a preservar e a repor recursos individuais em organizações exigentes.

Enquanto recurso social, o suporte pode atuar através de dois mecanismos principais, o efeito direto *(main effect)* e o efeito amortecedor *(buffering effect),* descritos por Cohen e Wills (1985). São estes mecanismos que ajudam a ligar a amizade laboral à prevenção do *burnout.*

O efeito direto refere-se ao benefício de estar integrado numa rede social estável, mesmo quando não há eventos stressantes. No âmbito da COR, essa integração representa uma fonte contínua de recursos sociais, como o sentimento de pertença, a redução da solidão e a perceção de apoio disponível. No trabalho, ter amizades no trabalho ajuda a manter estes recursos, apoiando a estabilidade emocional e o bem-estar. Este efeito liga-se à satisfação de necessidades psicológicas básicas, como o afeto, a aceitação e a integração social, que reforçam as reservas individuais e aumentam a capacidade de lidar com exigências profissionais, inclusive em períodos de stress elevado (Hobfoll, 1989).

Já o efeito amortecedor, particularmente relevante na articulação entre amizade e *burnout,* descreve o suporte social como uma proteção eficaz em situações de exigência emocional ou

sobrecarga. Segundo a COR, este efeito traduz-se na capacidade das relações de amizade de mitigar perdas e acelerar a reposição de recursos (Hobfoll, 1989). Nesses contextos, as amizades no trabalho oferecem empatia, validação e apoio prático, permitindo reinterpretar o stress como menos ameaçador e aumentar a perceção de controlo. O resultado é a preservação dos recursos emocionais e cognitivos, com menor probabilidade de exaustão emocional e de cinismo, dimensões centrais do *burnout.*

Cohen e Wills (1985) acrescentam que o efeito amortecedor é mais eficaz quando o suporte corresponde às necessidades específicas de uma determinada pessoa num determinado momento de stress. No contexto organizacional, as amizades no trabalho, pela sua natureza espontânea, acessível e emocionalmente responsiva, costumam fornecer este tipo de suporte ajustado, incluindo apoio emocional em momentos de sofrimento, apoio instrumental na resolução de tarefas e apoio informacional perante dúvidas ou incertezas. Essa adequação ajuda a proteger recursos individuais em contextos exigentes.

Estas dinâmicas ligam-se às tipologias clássicas de suporte emocional, instrumental e informacional, descritas por House (1981) e desenvolvidas por Thoits (1982), que destacou a validação emocional na redução do stress. Sob a lente da COR, estas formas de suporte podem ser entendidas como recursos sociais que preservam e repõem recursos psicológicos, fortalecendo a adaptação.

Assim, quando uma amizade no local de trabalho junta várias formas de suporte num único vínculo, ganha relevância como recurso psicossocial. Ao proteger contra perdas de recursos, especialmente as críticas, por terem maior impacto do que os ganhos, essas relações reduzem a vulnerabilidade ao *burnout* e sustentam o bem-estar em ambientes organizacionais exigentes. (Hobfoll, 1989; Wells et al., 1999).

1.5.3. Dinâmica dos Recursos e Ambivalência

À luz da COR, os recursos devem ser compreendidos como elementos dinâmicos que se alteram ao longo do tempo em função de experiências de ganho e perda. O stress, nesse modelo, nasce precisamente de perdas ou da incapacidade de recuperar recursos, o que evidencia o caráter dinâmico do processo (Hobfoll, 1989; Wells et al., 1999).

Dentro desta lógica, os recursos sociais, como as amizades no local de trabalho, têm uma natureza particularmente complexa. Costumam ser associadas ao apoio emocional, à confiança e à pertença, mas também exigem manutenção, isto é, investimento contínuo de

atenção e apoio, podendo tornar-se pesadas com o tempo e contribuir para o desgaste (Methot et al., 2016).

No entanto, a complexidade aumenta porque, em organizações, é frequente a sobreposição de papéis, na medida em que os indivíduos são simultaneamente amigos e colegas de trabalho. As chamadas amizades multidimensionais mostram bem isso, uma vez que benefícios e custos podem coexistir. A investigação indica, assim, que as amizades no trabalho seguem caminhos tanto positivos quanto negativos. Em sentido favorável, geram emoções positivas, de apoio e de confiança, reforçando e ajudando na recuperação de recursos. Em sentido desfavorável, podem envolver dificuldades de manutenção, sentimentos de obrigação e sobrecarga relacional, o que aumenta a exaustão e reduz os recursos disponíveis (Methot et al., 2016). Esta dupla face ajuda a compreender os resultados inconsistentes na literatura sobre o impacto das amizades no desempenho e no bem-estar.

O princípio da COR, segundo o qual as perdas de recursos têm um impacto mais significativo do que os ganhos (Hobfoll, 1989; Wells et al., 1999), é particularmente relevante aqui. Aplicado às amizades no trabalho, este princípio sugere que experiências negativas, como conflitos ou tensões relacionais, podem ter um efeito desproporcional em relação aos benefícios esperados.

Deste modo, as amizades no local de trabalho podem ser compreendidas como recursos ambivalentes, cuja influência no bem-estar e no desempenho depende do equilíbrio entre benefícios, custos e das condições em que se desenvolvem. Estas relações podem mudar ao longo do tempo, acompanhando o caráter dinâmico dos recursos e das interações em contexto organizacional.

Em suma, a dinâmica proposta pela COR permite compreender que as amizades no trabalho não são, por si só, benéficas ou prejudiciais. Pelo contrário, constituem recursos complexos e contextuais, capazes de gerar simultaneamente ganhos e perdas. Esta perspetiva é fundamental para uma análise mais equilibrada do papel das amizades no contexto organizacional, especialmente para compreender os mecanismos associados ao bem-estar e ao *burnout.*

Apesar da força explicativa da Teoria da COR na compreensão dos processos de stress, a sua aplicação ao estudo das relações interpessoais levanta algumas questões conceptuais que importa considerar. A teoria tende a assumir que os recursos são inerentemente valiosos e voltados à adaptação, o que pode levar a uma leitura predominantemente positiva dos

recursos sociais. No entanto, no contexto das amizades laborais, esta perspetiva revela-se limitada, uma vez que estas relações podem, simultaneamente, gerar fontes de suporte e de tensão. A COR, focada na preservação e na acumulação de recursos, pode não captar totalmente esta ambivalência, nem os cenários em que a relação resulta em sobrecarga emocional, conflitos de papéis ou esgotamento de recursos. Assim, apesar de útil para compreender o papel das amizades, a sua aplicação a este fenómeno exige uma abordagem mais flexível, contextualizada e sensível à natureza ambivalente das relações interpessoais no trabalho.

Capítulo 2 – Metodologia de Investigação

Após abordados os principais conceitos-base na revisão da literatura e definidos claramente os objetivos do estudo e o problema de investigação, torna-se igualmente relevante explicar como estes objetivos serão alcançados. Essa explicação será realizada através da metodologia adotada, uma vez que esta assume um papel crucial na investigação, orientando todo o processo de recolha e interpretação de dados.

Assim, o estudo enquadra-se numa abordagem qualitativa e interpretativa, na medida em que tem como objetivo compreender os significados, as perceções e as experiências dos indivíduos no contexto da análise. Ao contrário de uma investigação quantitativa, que se centra na mensuração de variáveis, a abordagem qualitativa privilegia a compreensão da realidade social a partir da perspetiva dos participantes, permitindo aceder às suas interpretações, vivências e significados (Fraser & Gondim, 2004).

2.1. Abordagem Metodológica e Técnica de Recolha de Dados: A Entrevista Qualitativa

No domínio da presente investigação, torna-se fundamental esclarecer o enquadramento epistemológico que sustenta o estudo, uma vez que este orienta não só as opções metodológicas, mas também a forma como a realidade é compreendida e interpretada. A investigação desenvolvida insere-se no paradigma interpretativo e construtivista, que parte do pressuposto de que a realidade social não é objetiva nem é independente dos indivíduos, sendo antes construída através das suas interações, experiências e interpretações (Eriksson & Kovalainen, 2008).

Assim, é neste enquadramento que se justifica a adoção de uma metodologia qualitativa. De acordo com Eriksson e Kovalainen (2008), a investigação qualitativa permite explorar fenómenos sociais complexos no seu contexto natural, privilegiando a compreensão dos significados que os indivíduos atribuem às suas experiências, a prejuízo da sua quantificação. Esta abordagem revela-se particularmente adequada quando o objetivo da investigação não é medir nem generalizar, mas sim compreender a profundidade da realidade social, captando a sua complexidade, ambiguidade e natureza multifacetada.

A diferença entre investigação qualitativa e quantitativa baseia-se em processos epistemológicos distintos, o que se reflete em diferentes formas de compreender e analisar a realidade social. Enquanto a investigação quantitativa se fundamenta numa lógica positivista, orientada para a mensuração, o controlo de variáveis e a generalização dos resultados, a

investigação qualitativa centra-se na compreensão dos significados atribuídos pelos indivíduos às suas experiências e aos seus contextos sociais. Neste sentido, Fraser e Gondim (2004) destacam que a abordagem qualitativa privilegia a dimensão subjetiva da ação humana, procurando captar perceções, crenças e valores que não podem ser reduzidos a dados numéricos.

Para além disso, a investigação qualitativa caracteriza-se por um processo flexível e adaptativo, no qual a recolha de dados permite a interpretação ao longo do estudo. Já a investigação quantitativa tende a seguir procedimentos mais estruturados e padronizados, com o objetivo de assegurar a objetividade e comparabilidade dos resultados. Estas diferenças são marcadas não só pelas distintas opções metodológicas, como também por conceções divergentes sobre a natureza do conhecimento, sendo a abordagem qualitativa particularmente adequada para a análise de fenómenos complexos, contextuais e socialmente construídos (Fraser & Gondim, 2004). É importante também salientar que a investigação qualitativa caracteriza-se por ser um processo flexível, interativo e reflexivo.

Tal como destacam Eriksson e Kovalainen (2008), a recolha de dados e a sua análise não constituem fases rigidamente separadas, ocorrendo de forma interligada e permitindo ao investigador orientar o percurso da investigação à medida que novos dados vão surgindo. Esta flexibilidade metodológica constitui uma das principais vantagens da abordagem qualitativa, possibilitando maior sensibilidade ao contexto e o aprofundamento do fenómeno em estudo. Sincronicamente, importa reconhecer o papel ativo do investigador neste processo. Ao contrário da abordagem quantitativa, em que se procura minimizar a influência do investigador, na investigação qualitativa assume-se que o investigador desempenha um papel central na construção do conhecimento. Tal como referem Fraser e Gondim (2004), os resultados obtidos são influenciados pelas interações estabelecidas no campo empírico, bem como pelas interpretações do investigador, por isso, é necessário explicitar os pressupostos teóricos e metodológicos que orientam o estudo.

Posto isto e tendo em consideração os objetivos da presente investigação, centrados na compreensão das perceções, experiências e significados atribuídos pelos participantes ao fenómeno em análise, a metodologia qualitativa revela-se mais adequada, permitindo uma análise mais profunda e contextualizada da realidade social em estudo.

A entrevista pode ser entendida como uma forma de interação social orientada a um propósito específico, consistindo numa conversa dirigida que visa obter informação relevante

para a investigação. De acordo com Fraser e Gondim (2004), trata-se de uma prática baseada na linguagem, através da qual os indivíduos constroem e atribuem significado à realidade que os rodeia. Segundo os mesmos autores, a entrevista permite explorar opiniões, crenças, valores e interpretações de forma mais aprofundada. Assim, ela não se limita à recolha de informações factuais, constituindo-se como um meio mais fácil para compreender como os indivíduos percecionam e interpretam o mundo que os rodeia.

De acordo com Fraser e Gondim (2004), com base em Fontana e Frey (2000), a entrevista pode ser entendida como um "texto negociado" porque resulta de um processo interativo e cooperativo entre entrevistador e entrevistado. Neste sentido, o conhecimento produzido não resulta exclusivamente das respostas do entrevistado, mas sim da interação estabelecida entre ambos, envolvendo trocas verbais e não verbais que podem influenciar a construção dos dados. Esta perspetiva reforça a ideia de que a entrevista qualitativa não é um processo neutro, mas sim um processo dinâmico de construção conjunta de significados.

Para além disso, Fraser e Gondim (2004) referem que a entrevista constitui uma forma privilegiada de acesso à realidade social porque permite compreender os significados que atribuem às suas experiências através da linguagem e da interação social, por isso, ao privilegiar a fala dos indivíduos, a entrevista acede a dimensões da realidade que dificilmente seriam captadas por métodos estruturados ou quantitativos.

No presente estudo, optou-se pela realização de entrevistas semiestruturadas, dado que combinam a experiência de um guião previamente definido com a flexibilidade necessária para explorar temas emergentes durante a interação. De acordo com Saunders et al. (2007), este tipo de entrevista é particularmente adequado em contextos em que se pretende compreender fenómenos complexos, permitindo ao investigador adaptar a ordem e o conteúdo das questões em função das respostas dos participantes. Esta flexibilidade permite aprofundar os aspetos considerados relevantes, enquanto assegura a coerência com os objetivos da investigação.

Fraser e Gondim (2004) referem que as entrevistas semiestruturadas permitem ampliar o papel do entrevistado, incentivando-o a expressar livremente as suas ideias e experiências, sem se limitar a respostas rígidas ou pré-definidas. Assim sendo, este tipo de entrevista, favorece a obtenção de dados ricos e detalhados que são fundamentais para a compreensão aprofundada do fenómeno em estudo.

Relativamente à seleção dos participantes, esta foi realizada de forma intencional, considerando a relevância desses participantes para o estudo. Na investigação qualitativa, o objetivo não é a representatividade, estatística, mas sim a obtenção de informação diversificada e significativa que permita compreender o fenómeno em profundidade. De acordo com Fraser e Gondim (2004), os significados individuais podem refletir significados partilhados por um determinado grupo social, uma vez que os indivíduos inseridos no mesmo contexto tendem a desenvolver experiências e interpretações semelhantes.

No que diz respeito à qualidade da investigação, importa salientar critérios como a validade e a confiabilidade, ainda que interpretados de forma distinta daquela adotada na investigação quantitativa. Segundo Fraser e Gondim (2004), a legitimidade na investigação qualitativa está relacionada à adequação dos métodos ao objeto de estudo e à coerência entre os dados recolhidos e as interpretações produzidas, enquanto a confiabilidade pode ser reforçada através da transparência dos procedimentos e da validação das interpretações junto dos participantes ou de outros investigadores. Adicionalmente, Saunders et al. (2007) alertam para a necessidade de considerar possíveis enviesamentos na condução das entrevistas, sendo essencial adotar uma postura reflexiva e garantir rigor metodológico ao longo de todo o processo da investigação.

Assim, a combinação da metodologia qualitativa com a técnica de entrevistas semiestruturadas revela-se particularmente adequada aos objetivos da presente investigação, permitindo uma compreensão mais profunda e contextualizada das amizades no local de trabalho, nomeadamente como potencial pilar de resiliência e de apoio emocional na prevenção do *burnout.*

2.2. Procedimentos de Recolha de Dados

Para iniciar a recolha de dados, elaborou-se um guião de entrevista semiestruturada. O mesmo foi construído com base nos objetivos da investigação e na revisão da literatura previamente realizada. O guião integrou 36 questões maioritariamente abertas, permitindo que o participante desenvolvesse livremente as suas respostas e partilhasse as suas experiências de forma mais aprofundada.

O guião foi organizado em diferentes blocos temáticos, incluindo uma componente inicial de caracterização sociodemográfica dos participantes. Os blocos temáticos foram os seguintes:

Relações e Clima Social no Trabalho; Amizades no Local de Trabalho; Stress, Exigências Laborais e *Burnout;* Papel das Amizades na Gestão do Stress e do *Burnout.*

No momento do contacto para a realização da entrevista, foi explicado aos participantes o objetivo do estudo, garantindo-se o caráter voluntário da participação, bem como a confidencialidade e o anonimato das respostas. Foi ainda solicitada a autorização para a gravação do áudio das entrevistas, e todos os participantes, sem exceção, concordaram. As entrevistas foram gravadas em formato de áudio no telemóvel da investigadora, tendo sido utilizadas com o objetivo de garantir a fidelidade da informação recolhida e, posteriormente, transcritas na sua totalidade para formato digital, para efeitos de análise.

Inicialmente, o guião foi aplicado em três entrevistas-piloto, realizadas com pessoas próximas da entrevistadora, com o objetivo de avaliar a clareza das questões e o tempo de resposta. Com base nessas mesmas entrevistas, foram realizadas algumas alterações, nomeadamente na ordem em que as questões apareciam. Estas entrevistas foram posteriormente integradas à amostra final por apresentarem qualidade e relevância para o estudo. O guião da entrevista pode ser consultado no Apêndice 1**.**

Os participantes foram recrutados, numa primeira instância, através da rede de contactos da investigadora, sendo posteriormente alargados por recomendação dos entrevistados *(snowball)* e por contactos fornecidos por uma docente de língua inglesa.

Os contactos foram realizados maioritariamente via *WhatsApp* e, pontualmente, via *LinkedIn*. Foram realizadas, ao todo, 22 entrevistas, entre janeiro e fevereiro de 2026, com duração média de 39 minutos: a mais curta teve 18 minutos e a mais longa, aproximadamente 1h45. Das 22 entrevistas, 12 foram realizadas presencialmente e as restantes, *online* via *Teams, devido* à distância geográfica e à conveniência para os participantes. Foi atribuído um código a cada participante, de modo a garantir o resguardo da sua identidade e das suas informações. A atribuição do código foi realizada pela letra E, seguida do número correspondente à ordem das entrevistas. A título de exemplo, à primeira pessoa foi atribuído o código E1, à segunda, E2, e assim sucessivamente.

Este procedimento permitiu garantir a consistência e o rigor na recolha de dados, assegurando a adequação da informação obtida aos objetivos da investigação.

2.3. Caracterização do estudo e dos participantes

Dentro da presente investigação e tendo em consideração os objetivos definidos, realizou-se a recolha de dados junto dos participantes selecionados intencionalmente, com foco em indivíduos que contribuiriam de forma relevante para o contexto em análise. Os requisitos para participar neste estudo foram ter experiência na organização há pelo menos 1 ano e ter contacto regular com colegas.

É necessário salientar que, na investigação qualitativa, o critério para a definição do número de participantes baseia-se no conceito de saturação teórica. Segundo Fraser e Gondim (2004), a saturação ocorre quando a recolha de novos dados deixa de acrescentar informação relevante ao estudo, verificando-se a repetição de padrões e ideias nos discursos dos participantes. Tal como referido no ponto anterior, foram realizadas 22 entrevistas, considerado adequado esse número, pois os dados recolhidos permitiam responder de forma consistente aos objetivos da investigação.

A caracterização sociodemográfica dos participantes encontra-se sistematizada na Tabela 1 - Dados Sociodemográficos dos Participantes.

A investigadora procurou diversificar os regimes de trabalho, verificando-se que 17 participantes trabalhavam em regime presencial, 4 em regime híbrido e 1 em regime remoto. O tempo médio de permanência na organização foi de aproximadamente 6 anos e meio, o que foi suficiente para que houvesse integração e relações de proximidade com os colegas. Para além disso, relativamente à situação profissional, da lista dos entrevistados, 17 participantes tinham contrato de trabalho sem termo, 2 tinham contrato a termo, 2 eram trabalhadores independentes e 1 encontrava-se a prestar serviços, a recibos verdes. Adicionalmente, a investigadora escolheu garantir a diversidade profissional, incluindo setores como a saúde, restauração/eventos, atendimento ao público, solicitadoria, educação, consultoria e engenharia.

Por fim, foi também analisada a dimensão das equipas de trabalho, tendo os participantes referido trabalhar, em média, diretamente com cerca de 14 pessoas, o que permite contextualizar a dinâmica relacional existente no ambiente organizacional.

Tabela 1 - Dados Sociodemográficos dos Participantes

	Idade	Sexo	Escolaridade	Estado Civil	Filhos	Antiguidade (anos)	Regime de Trabalho	Tipo de vínculo	Pessoas na equipa	Profissão
E1	24	M	Licenciatura	Solteiro	0	5	Presencial	Prestação de Serviços	20	Restauração/ Eventos
E2	27	F	Licenciatura	Solteira	0	5	Presencial	Sem termo	15	Visual Merchandising
E3	32	F	Mestrado	Solteira	0	5	Presencial	Sem termo	7	Psicóloga
E4	28	F	Mestrado	Solteira	1	3	Presencial	Sem termo	15	Comunicação
E5	51	F	Pós-Graduação	Solteira	0	3	Híbrido	Sem termo	10	Engenheira
E6	32	M	Mestrado	Solteiro	0	4	Remoto	Sem termo	40	Engenheiro
E7	28	F	Licenciatura	Solteira	0	5	Presencial	Sem termo	15	Optometrista
E8	23	F	Licenciatura	Solteira	0	1	Presencial	A termo	15	Lojista
E9	37	F	Licenciatura	Casada	1	15	Presencial	Sem termo	20	Enfermeira
E10	25	F	Licenciatura	Solteira	0	4	Presencial	Sem termo	3	Contabilista
E11	41	F	Licenciatura	Casada	2	18	Presencial	Independente	0	Psicóloga
E12	38	M	Licenciatura	Casado	3	16	Presencial	Sem termo	15	Enfermeiro
E13	36	F	Doutoramento	Casada	3	8	Presencial	Sem termo	8	Médica
E14	25	F	Licenciatura	Solteira	0	2	Híbrido	A termo	1	Marketeer
E15	30	F	Mestrado	Solteira	0	3	Presencial	Sem termo	20	Gestora de RH
E16	28	M	Ensino Secundário	Solteiro	0	7	Presencial	Sem termo	15	Técnico
E17	47	M	Licenciatura	Casado	2	25	Presencial	Sem termo	20	CEO
E18	41	M	Licenciatura	Casado	2	1	Presencial	Independente	5	Solicitador
E19	33	M	Mestrado	Solteiro	1	4	Presencial	Sem termo	15	Professor
E20	38	M	Mestrado	Casado	3	12	Presencial	Sem termo	18	Farmacêutico
E21	28	M	Mestrado	Solteiro	0	10	Presencial	Sem termo	7	Gestor de projeto
E22	34	M	Licenciatura	Solteiro	0	2 anos e meio	Híbrido	Sem termo	40	Consultor Fiscal

Fonte: Elaborado pela investigadora.

2.4. Codificação de Dados

A codificação dos dados representa uma das principais etapas na análise qualitativa, sendo uma das fases centrais para a organização, interpretação e atribuição de significado à informação obtida. De acordo com Akinyode e Khan (2018), a análise qualitativa exige um processo estruturado e sistemático que permite transformar dados narrativos em resultados interpretáveis. Esse processo de transformação dos dados só é possível através da codificação. Depois da realização das entrevistas, procedeu-se à transcrição, o que permitiu converter os dados recolhidos em material textual passível de análise. Esta etapa serviu de base para o processo de codificação, possibilitando uma leitura mais detalhada e sistemática dos discursos dos participantes.

Assim, a codificação pode ser entendida como o processo de fragmentação e classificação dos dados em unidades significativas, através da atribuição de códigos a segmentos de texto relevantes.

Neste sentido, a codificação pode ser entendida como o processo de fragmentação e classificação dos dados em unidades significativas, através da atribuição de códigos a segmentos de texto relevantes. Akinyode e Khan (2018) referem que este processo permite reduzir a complexidade dos dados, sendo possível a organização da informação em categorias analíticas que facilitam a sua interpretação e o posterior desenvolvimento de temas.

A análise dos dados no presente estudo seguiu os princípios de análise temática, amplamente utilizada na investigação qualitativa. Segundo Braun e Clarke (2006), a análise temática consiste num método para identificar, analisar e reportar padrões nos dados, permitindo não só a sua descrição, mas também a sua interpretação em função do fenómeno em estudo.

De forma complementar, Clarke e Braun (2017) referem que os códigos representam unidades mais elementares da análise, captando características relevantes dos dados, enquanto os temas são padrões mais amplos do significado, organizados através de uma ideia central. Assim, os códigos funcionam como blocos de construção que, quando agrupados, permitem identificar temas que estruturam a análise.

O processo de codificação desenvolvido nesta investigação foi de natureza iterativa e reflexiva, envolvendo várias fases interligadas. Numa primeira etapa, procedeu-se à familiarização com os dados, através da leitura e da releitura das transcrições das entrevistas,

o que permitiu uma compreensão global do conteúdo. Esta fase é essencial porque, segundo Nowell et al. (2017), a investigadora envolve-se profundamente com os dados e passa a identificar ideias iniciais relevantes para a análise.

De seguida, foram gerados códigos iniciais, que correspondem a elementos significativos presentes nos discursos dos participantes. Estes códigos foram atribuídos a segmentos de texto que evidenciavam ideias, perceções ou experiências relevantes para os objetivos da investigação. Tal como referido por Nowell et al. (2017), a geração de códigos constitui um passo fundamental para estruturar a análise e organizar posteriormente os dados.

De seguida, os códigos identificados foram agrupados em categorias mais amplas, com base em semelhanças e relações entre si. Este processo permitiu organizar os dados em estruturas mais coerentes, facilitando a identificação de padrões recorrentes. De acordo com Akinyode e Khan (2018), a categorização dos dados constitui uma etapa essencial para transformá-los em temas mais significativos. Numa terceira fase, procedeu-se à identificação e ao desenvolvimento de temas, entendidos como padrões de significado que captam aspetos relevantes dos dados relativos à questão de investigação.

Para além disso, importa salientar que este processo não é linear, mas sim dinâmico e iterativo, implicando revisões constantes dos códigos à medida que a análise avança. Nowell et al. (2017) destacam que a análise temática envolve um movimento contínuo entre os dados, os códigos e os temas, garantindo coerência e consistência na interpretação dos resultados.

A codificação dos dados contribui para assegurar o rigor da investigação qualitativa, pois permite sistematizar o processo analítico e tornar explícitas as decisões tomadas. A transparência na descrição das etapas de análise é essencial para garantir a credibilidade e a confiabilidade dos resultados (Nowell et al., 2017).

Para apoiar este processo, recorreu-se ao *software* NVivo, que permitiu a organização, codificação e sistematização dos dados de forma estruturada. A utilização deste *software* facilitou a identificação de padrões, relações e temas emergentes ao longo da análise, contribuindo para maior consistência e rigor no tratamento dos dados. De seguida, apresentam-se as grelhas de análise temática com as respetivas subcategorias.

As Tabelas 2 a 6 contêm as 6 categorias temáticas, com as respetivas subcategorias, relacionadas aos conceitos mais gerais da literatura sobre a Amizade no Local de Trabalho, a saber: Significado e Construção da Amizade no Trabalho; Amizade como Recurso Psicossocial;

Ambivalência e Limites da Amizade; Exigências Laborais, Stress e Bem-Estar; Contexto Organizacional e Dinâmicas Interpessoais; e Estratégias de *Coping* Individuais. Já as respetivas dimensões de análise abrangem subtemas mais diretamente derivados dos dados empíricos.

Tabela 2 - Significado e Construção da Amizade no Trabalho, respetivas subcategorias temáticas e dimensões de análise

Significado e Construção da Amizade no Trabalho	
Subcategoria Temática	**Indicadores de análise**
Definição e Atributos da Amizade	Confiança
	Empatia e compreensão emocional
	Respeito mútuo
	Aceitação incondicional
Amizade como Relação Voluntária e distinta do Papel Profissional	Diferença entre colega e amigo
	Existência de colegas próximos não amigos
	Amizades pré-existentes
	Relação de tipo familiar
	Presença e disponibilidade relacional
Intimidade e Partilha Emocional	Amizade como espaço seguro
	Presença em momentos difíceis
	Solidariedade e compromisso relacional
Sentido de Pertença e Inclusão	Amizade como integração, identificação com o grupo
Desenvolvimento Progressivo da Amizade	Transição de colega para amigo
	Testagem relacional
	Convívio extralaboral e socialização informal
	Tempo
Fatores Facilitadores da Amizade	Experiências partilhadas
	Proximidade funcional
	Afinidade e semelhança interpessoal
	Ambiente facilitador
Barreiras ao Desenvolvimento da Amizade	Permanência recente
	Limitações estruturais (tempo, turnos, distância)

Fonte: Elaborado pela investigadora

Tabela 3 - Amizade como Recurso Psicossocial, respetivas subcategorias temáticas e dimensões de análise.

Amizade como Recurso Psicossocial	
Subcategoria Temática	**Dimensões de análise/Indicadores**
Apoio Emocional	Escuta ativa
	Validação emocional
	Reinterpretação cognitiva com apoio
	Proteção e cuidado mútuo
	Apoio seletivo
	Apoio que ultrapassa o trabalho
Apoio Instrumental e Profissional	Apoio prático na resolução de problemas
	Influência em decisões sob dúvida
Regulação Emocional e C*oping* mediado pela Amizade	Regulação emocional
Colaboração e Suporte Social	Interdependência e suporte mútuo
	Apoio indireto
	Flexibilidade laboral entre colegas
	Procura de apoio intraprofissional
Benefícios no Bem-Estar e Desempenho	Impacto positivo no bem-estar
	Fluidez e eficiência no trabalho
	Motivação e *engagement*
	Valorização de competências dos amigos
	Avaliação global positiva da amizade
Condições e limites do suporte	Ausência de amizades
	Ausência de apoio
	Condicionalidade dos benefícios

Fonte: Elaborado pela investigadora

Tabela 4 - Ambivalência e Limites da Amizade, respetivas subcategorias temáticas e dimensões de análise

Ambivalência e Limites da Amizade	
Subcategoria Temática	**Dimensões de análise/Indicadores**
Ambivalência da amizade	Amizade como recurso e risco
Sobrecarga emocional associada à amizade	Descredibilização por colegas

Conflitos e Dilemas Éticos	Conflito entre amizade e decisão profissional
	Gestão da amizade em liderança
	Risco de favoritismo
Gestão de Fronteiras (B*oundary Management*)	Distinção entre apoio de amigos vs. colega
	Gestão de limites da amizade
	Dificuldade em estabelecer limites
	Limites da função emocional da amizade
Cautela, Desconfiança e Risco Relacional	Postura defensiva
Rutura e Desilusão Relacional	Risco de traição
	Desilusão proporcional às expectativas

Fonte: Elaborado pela investigadora

Tabela 5 - Exigências Laborais, Stress e Bem-Estar, respetivas subcategorias temáticas e dimensões de análise

Exigências Laborais, Stress e Bem-Estar	
Subcategoria Temática	**Dimensões de análise**
Exigências e sobrecarga laboral	Responsabilidade elevada
	Decisões sob pressão
	Gestão de equipa
	Diferenças geracionais
	Atendimento ao público
	Sobrecarga cumulativa e sazonal
	Impacto de situações críticas (Ex: morte)
Impacto emocional, físico e cognitivo	Exaustão emocional
	Burnout
	Alterações emocionais e físicas
	Ruminação
	Diminuição da motivação, desejo de afastamento e saída do trabalho
	Confusão emocional
Conflitos e frustrações profissionais	Conflito ideal vs. realidade
	Injustiça organizacional
	Desgaste coletivo

	Experiências profissionais negativas
Interferência trabalho-vida pessoal	Conflito trabalho-família
	Impacto da distância
	Pressões pessoais no trabalho
Resiliência e adaptação	Persistência apesar da sobrecarga
	Segurança psicológica

Fonte: Elaborado pela investigadora

Tabela 6 - Contexto Organizacional e Dinâmicas Interpessoais, respetivas subcategorias e dimensões de análise

Contexto organizacional e dinâmicas interpessoais	
Subcategoria Temática	**Dimensões de análise**
Liderança e suporte organizacional	Liderança de suporte
	Liderança negativa
	Falta de competência da chefia
	Procura de apoio na chefia
	Gestão de confiança
Cultura organizacional e clima	Ambiente positivo
	Ambiente tóxico
	Cultura de alta exigência
	Cultura não punitiva
	Valorização da diversidade
	Orientação para resultados
Estrutura e recursos organizacionais	Escassez de recursos
	Estrutura da equipa
	Carga de trabalho organizacional
	Reestruturação organizacional
Comunicação organizacional	Comunicação aberta, clara e pouco hierarquizada
	Comunicação funcional sem afeto
	Comunicação conflituosa ou limitada
	Modos de comunicação
	Momentos críticos de comunicação
Conflitos interpessoais e dinâmicas de equipa	Conflitos interpessoais
	Inveja
	Divergência profissional

	Deslegitimação de competências
	Comportamentos de risco
Confiança e cooperação entre colegas	Confiança entre colegas
	Cooperação variável
	Gestão informal de conflitos
	Resolução interequipas

Fonte: Elaborado pela investigadora

Tabela 7 - Estratégias de Coping, Regulação e Gestão Emocional, respetivas subcategorias e dimensões de análise

Estratégias de *Coping*, Regulação e Gestão Emocional	
Subcategoria Temática	**Dimensões de análise**
Autoconsciência e Regulação Emocional	Autocuidado como estratégia relacional
	Alívio emocional através da convicção ética
	Autoconsciência e autoeficácia profissional
	Normalização de desafios e pedidos de apoio
	Uso de substâncias e meios medicinais para regulação emocional
	Atividades de lazer
	Descanso
	Desporto
	Recursos formais
	Organização e priorização
	Regulação emocional
	Procura de apoio em rede pessoal e experiente
	Separação da vida pessoal do trabalho
	Trabalho
Gestão de conflitos e relações	Racionalidade como fator de gestão de conflitos
	Reinterpretação positiva posterior do dilema
	Regulação e gestão de conflitos via comunicação e atitude

Fonte: Elaborado pela investigadora

O capítulo seguinte procede à análise e à apresentação dos resultados, tendo como base a categorização temática apresentada.

Capítulo 3 – Apresentação e Análise de Resultados

Depois de esclarecida a metodologia utilizada no presente estudo, segue-se, neste capítulo, a análise dos resultados obtidos a partir das entrevistas. Mais do que uma descrição simples dos discursos, procura-se evidenciar padrões de significado e compreender como os participantes interpretam as suas experiências no seu dia a dia profissional. Neste sentido, a análise centra-se não apenas no conteúdo das narrativas, mas também nas relações entre as diferentes dimensões identificadas.

3.1. Significado e Construção da Amizade no Trabalho

Esta categoria tem como principal objetivo compreender como os participantes definem a amizade no local de trabalho, bem como a sua natureza enquanto relação voluntária e distinta do papel profissional. Os discursos dos participantes evidenciam ainda a amizade como um espaço de partilha emocional e de construção de sentido de pertença, incluindo também fatores associados ao seu desenvolvimento, nomeadamente elementos facilitadores e barreiras à sua construção.

3.1.1. Definição e Atributos da Amizade

Relativamente à definição e aos atributos da amizade, os participantes associam este tipo de relação a um conjunto de características de natureza relacional e emocional, destacando-se a confiança, a empatia, a compreensão emocional e o respeito mútuo.

A confiança surge como elemento central nos discursos dos participantes, associada à possibilidade de partilhar experiências e sentimentos de forma aberta. É a estrutura da própria relação de amizade que cria um espaço de abertura e autenticidade. Os seguintes participantes, de diferentes contextos laborais, como os setores de recursos humanos, de atendimento ao público e de saúde, referem que a confiança é a base de uma amizade.

> *‹‹Para mim, a amizade descrevo-a como um ponto de confiança muito elevado, transparência e cuidado um do outro.››* (E15)
>
> *‹‹Quando sabes que é teu amigo, tu, se calhar, sabes que podes confiar e desabafar de um problema do trabalho porque ele também vai perceber.››* (E8)
>
> *‹‹[...]sentir que temos lá pessoas em quem podemos confiar e de quem gostamos faz sempre a diferença››* (E3)

Para além da confiança, a empatia e a compreensão emocional surgem como dimensões fundamentais, e a amizade é percecionada como um espaço de escuta, apoio e validação emocional. Os participantes destacam a importância de se sentirem compreendidos nas suas emoções e experiências, particularmente em contextos de maior exigência, o que reforça o papel da amizade como recurso emocional. Como ilustram os seguintes discursos:

> *‹‹ Um amigo é aquele que, mesmo que não esteja nos nossos turnos, há comunicação, há um telefonema, dá apoio, sabe quando estamos nos nossos piores dias, quando estamos nos melhores. Permite-nos falar sobre problemas pessoais ou profissionais e tenta-nos dar algum tipo de aconselhamento. Acho que é por aí.›› (E12)*
> *‹‹A amizade é compreensão, empatia, ajuda, apoio, é estar quando o outro precisa, é disponibilidade. Portanto, é um conjunto destas características.›› (E17)*

Adicionalmente, o respeito mútuo e a aceitação incondicional reforçam a ideia de que a amizade no trabalho se constrói sobre a ausência de julgamento e a valorização do outro como indivíduo. Estas dimensões contribuem para a criação de um espaço relacional seguro, no qual os participantes se sentem à vontade para expressar pensamentos, opiniões e emoções sem receio de avaliação negativa. Tal como evidenciam os seguintes relatos:

> *‹‹Claro que se acontecer alguma coisa no local de trabalho, eu procuro sempre essas pessoas porque são pessoas que eu sei que me compreendem e que não me vão julgar por eu pensar A ou B.›› (E1)*
> *‹‹[...] com as minhas amigas de trabalho, eu sou 100% eu. Eu posso falar com elas sobre o que eu penso, algo que não acontece com outros colegas de trabalho› (E14)*

A amizade no local de trabalho é construída através de um conjunto de dimensões interligadas, nas quais a confiança, a empatia e o respeito atuam como pilares fundamentais, permitindo a criação de relações mais profundas e emocionalmente significativas.

3.1.2. Amizade como Relação Voluntária e distinta do Papel Profissional

No que diz respeito à amizade enquanto relação voluntária e distinta do papel profissional, os dados mostram uma clara diferenciação entre colegas de trabalho e amigos. De modo geral, os colegas são associados a interações mais superficiais, em contraste com a dimensão mais íntima da amizade.

Esta distinção surge associada à ideia de escolha. Ao contrário das relações profissionais, que muitas vezes são determinadas pelo contexto organizacional, a amizade implica um processo seletivo e intencional, no qual os indivíduos escolhem com quem desenvolvem uma relação mais próxima. Tal como se pode verificar no seguinte discurso:

> *‹‹Um amigo, eu posso dizer que poderia contar e desabafar tudo o que estivesse a sentir num determinado momento que saberia que não seria julgada e que não iriam existir análises de valor envolvidas. Um colega já é diferente porque eu até posso contar tudo, mas não conheço a pessoa na sua total intimidade para saber os valores e as ideias* [...]. *Porque os amigos cá fora sou eu quem os escolhe, lá dentro são um bocadinho impostos por quem os contrata.››* (E15)

Ainda neste âmbito, os discursos revelam que a existência de um colega próximo não implica necessariamente que este seja considerado amigo, sendo possível manter relações cordiais e colaborativas sem que estas assumam uma dimensão tão pessoal. Esta distinção reforça a ideia de que a amizade no trabalho não é automática, mas resulta de um desenvolvimento mais profundo:

> *‹‹Em relação às amizades no contexto de trabalho, julgo que só com o passar dos anos é que posso considerar que os colegas de trabalho são considerados meus amigos.››* (E19)
>
> *‹‹O colega é aquele com quem geralmente nós fazemos turno, ri-se, brinca-se, mas saímos da porta do hospital para fora e, pronto, há de se falar com ele novamente quando se voltar ao hospital.››* (E12)

Por outro lado, alguns participantes referem a existência de amizades pré-existentes ao contexto profissional, o que evidencia que relações estabelecidas fora do ambiente laboral

podem ser trazidas para o ambiente laboral. Nestes casos, observa-se um nível de proximidade mais elevado desde o início, facilitando a compreensão emocional e a interação:

> *‹‹[...] o facto de serem meus amigos fora do local de trabalho, conseguem perceber quando alguma coisa não está bem sem ser preciso dizer nada.››* (E1)
> *‹‹[...] as pessoas já se conheciam de outro lado e o facto de trabalharem no mesmo sítio era mais propício a terem amizade mais próxima [...]››* (E8)

Os participantes fazem também referência a relações de caráter familiar, descritas como particularmente próximas e marcadas por um forte envolvimento emocional. Estas relações são marcadas pela intensidade que a amizade pode atingir no contexto de trabalho, ultrapassando, em alguns casos, os limites do papel profissional:

> *‹‹Era basicamente quase uma relação familiar. Apesar de eles não conhecerem ou de não conviverem com o meu marido, a minha mãe, [...] sabem tudo deles porque é aquela relação tão próxima que nós sabemos dos sobrinhos, dos filhos, [...] afilhados, o que têm, como se sentem, [...] porque é basicamente uma relação quase que familiar porque passamos aqui muito tempo. É aquela relação que às vezes não é preciso falar para eu perceber se a pessoa está bem ou se está mal basta olhar.››* (E9)

A presença e disponibilidade relacional são aspetos centrais na construção das amizades no contexto de trabalho, especialmente em momentos mais exigentes:

> *‹‹Talvez, em momentos de dificuldades na vida pessoal e em outras situações, como o COVID, tenha sido preciso mais colaboração entre colegas e nem se questionou; estiveram sempre disponíveis, assim como eu, sempre disponível para eles no que foi necessário. Não houve cobranças.››* (E20)
> *‹‹Tem um papel de apoio, de proximidade, de disponibilidade, um papel que no meu percurso tem sido muito importante porque são aquelas pessoas que sei que posso contar incondicionalmente [...]››* (E17)

De forma geral, os resultados sugerem que a amizade no local de trabalho se distingue claramente das relações profissionais, assumindo um caráter voluntário, seletivo, emocionalmente mais profundo e sendo construída com base na proximidade, na escolha e no investimento relacional.

3.1.3. Intimidade e Partilha Emocional

No que diz respeito à intimidade e à partilha emocional, os participantes referem que a amizade laboral é percecionada como um espaço seguro, no qual os indivíduos se sentem à vontade para partilhar experiências, emoções e preocupações. Esta dimensão é frequentemente associada a sentimentos de conforto, apoio e segurança, permitindo que os participantes recorressem aos amigos em momentos de maior necessidade. Como se pode observar no seguinte discurso:

> *‹‹É um amigo [...] que nos permite falar sobre problemas pessoais ou profissionais e tenta dar-nos algum tipo de aconselhamento.››* (E12)

Para além disso, a presença em momentos difíceis é destacada como um elemento central, sendo a amizade associada à capacidade do outro de estar presente em situações de maior fragilidade emocional, de stress ou de adversidade. Nesta dimensão, os participantes referem que, em momentos de maior exigência, os colegas com quem desenvolveram laços de amizade lhes permitiram enfrentar as dificuldades com maior segurança e equilíbrio emocional. Conforme evidenciam os seguintes discursos:

> *‹‹Eu acho que toda a gente no trabalho acaba por ter momentos mais baixos, [...] é capaz de te "defender" nessa situação [...] é muito mais do que trabalho e é mais pessoal e passa a ser amizade.››* (E10)
>
> *‹‹[...] Eu costumo dizer que os amigos se veem quando nós estamos numa situação menos positiva e, por isso, eu acho que nesses aspetos, quando acontece algo assim, nós começamos a perceber as pessoas a quem podemos chamar de amigos.››* (E17)
>
> *‹‹[...], mas isso foi algo que se construiu com o tempo e, quando nos fomos apercebendo de que estavam connosco nos momentos mais difíceis [...].›› (E9)*

No que diz respeito à esfera da solidariedade e do compromisso relacional, os discursos dos participantes indicam que a amizade no trabalho se traduz em apoio contínuo e disponibilidade constante. Esta dimensão manifesta-se não apenas na ajuda em momentos de necessidade, mas também no investimento ativo na manutenção da relação, refletindo uma ligação que vai além das exigências formais do contexto profissional.

Neste sentido, os participantes destacam a importância de poder contar com o outro de forma espontânea, sem receio de incomodar, o que evidencia relações marcadas pela abertura, pela confiança e pela reciprocidade. Para além disso, o compromisso relacional reflete-se na vontade de manter contacto e partilhar experiências, fora das exigências do dia a dia profissional. Esta disposição para investir na relação evidencia a proximidade e a intenção de permanecer presente. Como se observa nos seguintes testemunhos:

> *‹‹Vejo como um apoio, sem dúvida. Neste momento, sinto que, sempre que preciso, basta dizer, basta pedir ajuda, e, muitas vezes, no meu dia a dia, chego a falar com a mesma pessoa 2 a 3 vezes e nunca senti que eu estivesse a incomodar ou que não me quisessem ajudar; é exatamente o contrário, ou seja, se eu tiver dúvidas, posso perguntar o que quer que seja, e há sempre abertura e disponibilidade para me ajudar.››* (E17)
>
> *‹‹[...] não tens de estar necessariamente todos os dias com ela, mas há essa vontade de se marcar alguma coisa[...].››* (E2)

De forma geral, os resultados sugerem que a intimidade e a partilha emocional constituem dimensões centrais da amizade no local de trabalho, funcionando como um espaço de suporte psicológico, de validação emocional e de construção de relações significativas.

3.1.4. Sentido de Pertença e de Inclusão

No que diz respeito ao sentido de pertença e inclusão, os discursos revelam que as amizades no local de trabalho desempenham um papel relevante na integração dos indivíduos ao grupo. As relações de amizade frequentemente contribuem para criar um ambiente mais acolhedor, o que permite que os participantes se sintam mais confortáveis e integrados no contexto de trabalho. Neste sentido, as amizades surgem como um elemento facilitador da inclusão, contribuindo para atenuar contextos percecionados como mais exigentes ou hostis e

promovendo maior bem-estar no ambiente de trabalho. Como se observa no seguinte discurso do participante 13:

> *‹‹[...] apoio de criar um ambiente mais acolhedor [...] podemos sentir-nos em casa, quando temos pessoas que nos são amigos.››*

A expressão "sentir-se em casa" evidencia a importância das relações na criação de um clima psicológico positivo, no qual as pessoas se sentem aceitas e pertencentes. Os resultados indicam que o sentimento de pertença às amizades no trabalho atua como fator protetor, promovendo maior conforto, identificação e uma experiência profissional mais positiva.

3.1.5. Desenvolvimento Progressivo da Amizade

No desenvolvimento progressivo da amizade, os dados evidenciam que as relações de amizade no trabalho não surgem de forma imediata, mas decorrem de um processo gradual construído ao longo do tempo. Este desenvolvimento envolve diferentes fases e momentos de interação que contribuem para a transição de uma relação inicialmente profissional para outra de maior proximidade.

A transição de colega para amigo é descrita como um processo natural, que ocorre à medida que os participantes passam a interagir para além das exigências estritamente profissionais. O aumento da frequência de contacto, a partilha de experiências e a extensão da relação para fora do contexto de trabalho surgem como momentos-chave nesta evolução:

> *‹‹Conseguimos ir de férias juntos, conseguimos ter eventos ou outro tipo de encontros fora do hospital, temos um telefonema de vez enquanto. E penso que seja por aí. Senti que começou a evoluir quando começamos efetivamente a ter uma relação fora do hospital.››* (E12)
>
> *‹‹Não te consigo dizer quando é que senti que estava a virar para uma amizade, mas talvez quando eu saí da loja. Talvez quando eu deixei de interagir todos os dias com essa pessoa que tenha sentido que havia ali uma amizade e que não era só uma colega próxima,››* (E7)

Neste percurso, surge também a ideia de testagem relacional, evidenciada no discurso de uma participante que relata ter desenvolvido, após experiências anteriores de quebra de confiança, uma postura mais cautelosa na construção de novas relações de amizade. Neste sentido, a atribuição do estatuto de amigo implica um processo de validação progressiva, no qual os outros são, implicitamente, "testados" antes de se estabelecer uma relação de maior proximidade. Como exemplifica o discurso seguinte:

> *‹‹[...] eu tenho alguma dificuldade em considerar alguém amigo e penso que há sempre problemas. Eu, para trás, já tive, não a nível profissional, mas mais a nível pessoal, problemas de confiança e, atualmente, sou um bocado cautelosa e, quando digo que alguém é meu amigo, já teve de passar por muitos testes.››* (E9)

Adicionalmente, o convívio extralaboral, bem como os momentos de socialização informal, desempenham papel relevante no desenvolvimento e fortalecimento destas relações. As interações fora do local de trabalho, como momentos de convívio, pausas ou até mesmo atividades partilhadas, contribuem para o fortalecimento dos vínculos interpessoais. Estes momentos permitem uma comunicação mais espontânea e descontraída, facilitando também a aproximação entre os indivíduos:

> *‹‹[...] irmos à copa sempre à mesma hora todas juntas. Isso começou a formar a nossa amizade e a fortalecê-la.››* (E14)
>
> *‹‹Felizmente, há um bom ambiente até mesmo com o nosso responsável, estamos sempre à vontade para mandar piadas uns com os outros e penso que isso também ajuda a criar laços para que se crie aqui alguma [...]. [...] no período da manhã, tentamos sempre ir tomar café juntos. Paramos todos ali 5/10 minutos, na hora do lanche entre as 10/11h estamos no momento de tomar o café, na hora do almoço, almoçamos juntos. Ou seja, temos ali alguns momentos de descontração; se for necessário, falamos de trabalho, mas normalmente são os momentos de mais descontração que ajudam a fortalecer estes laços, digamos.››* (E22)
>
> *‹‹Entretanto, como espírito de equipa, nós costumamos ir ao escritório e depois vamos beber um café. Também já chegamos a fazer paintball e escape rooms.››* (E8)

O tempo surge como um fator determinante, frequentemente associado à consolidação das relações. A convivência contínua, a partilha de experiências e a repetição de interações permitem o desenvolvimento da confiança e a construção de relações mais estáveis e significativas. Como demonstram os seguintes relatos:

> *‹‹Basicamente, foram-se preocupando comigo, deram-me apoio e noto que querem mesmo saber de mim [...] e, com o tempo, já foi evoluindo para amizade.››* (E16)
>
> *‹‹É difícil, mas tem a ver com a cumplicidade, com o tempo, com a dedicação que nós temos com a abertura que temos [...]››* (E17)
>
> *‹‹[...], mas, com o tempo, senti que podia confiar neles e contar com a ajuda e o apoio deles.››* (E20)
>
> *‹‹Com o tempo, com os atos das outras pessoas, com a gratidão que também me foi dada, mas sim, só com o tempo é que a amizade começa a surgir.››* (E21)

De forma global, os resultados sugerem que a amizade no local de trabalho é um fenómeno dinâmico e evolutivo, construído progressivamente através de interações continuadas, experiências partilhadas e validação relacional ao longo do tempo.

3.1.6. Fatores Facilitadores da Amizade

No que diz respeito aos fatores facilitadores da amizade, os excertos mostram que o seu desenvolvimento é influenciado por diferentes elementos de natureza relacional e organizacional, como experiências partilhadas, proximidade funcional, afinidades interpessoais e o ambiente de trabalho.

As experiências partilhadas surgem como um dos principais facilitadores, associadas à vivência conjunta de situações de trabalho, quer positivas quer desafiantes. Estas experiências contribuem para o desenvolvimento de confiança e para o fortalecimento dos laços interpessoais:

> *‹‹[...] começou a evoluir para a amizade pelo nº de contactos, pela presença, pela frequência, pela vontade de todos estarmos fora do local de trabalho[...].››* (E11)

A proximidade funcional é igualmente destacada, sendo que a frequência de contacto e a colaboração no desempenho das tarefas aumentam as oportunidades de interação e partilha. O facto dos indivíduos trabalharem diretamente em conjunto facilita o desenvolvimento de relações mais próximas:

> *‹‹Uma vez que passamos muitas horas no trabalho e, às vezes, são esses colegas/amigos que ouvem os nossos desabafos e acabamos por partilhar o que nos acontece no dia a dia, esperando um bom feedback por parte de quem nos está a ouvir.››* (E19)
>
> *‹‹[...], mas tem muito a ver com passar muitas horas com ele e acabamos por partilhar coisas mais pessoais, da vida pessoal em si.››* (E10)

Para além disso, a afinidade e a semelhança interpessoais surgem como elementos centrais, associadas à partilha de valores, interesses e formas de estar. Esta perceção facilita a identificação entre os indivíduos, promovendo maior proximidade e maior abertura relacional.

> *‹‹Ajuda a proximidade da idade, o facto de ele ser do mesmo género, e às vezes por alguma situação de reconhecimento da parte dele [...]››* (E12)
>
> *‹‹[...] e, a partir do momento em que, em pequenas situações, comecei a verificar que havia ideias e valores que coincidiam, naturalmente começou a haver mais partilha de questões pessoais sobre nós.››* (E15)
>
> *‹‹[...] a pessoa consegue perceber aquilo que tu passas porque ela passa o mesmo contigo››* (E7)

Adicionalmente, o ambiente organizacional facilitador desempenha um papel relevante, caracterizado por práticas que promovem a comunicação aberta, a colaboração e a interação informal. Ambientes de trabalho mais flexíveis e menos hierarquizados parecem favorecer o desenvolvimento de relações de amizade, pois proporcionam mais oportunidades de interação e de construção de vínculos interpessoais. A título de exemplo, o excerto a seguir evidencia um contexto organizacional composto por diferentes equipas, no qual, na equipa do participante, a liderança promove a comunicação aberta e relações de proximidade, atenuando a rigidez dos níveis hierárquicos.

‹‹Na equipa penso que há muita proximidade, até mesmo com o responsável aqui do Norte, ele mete-nos sempre muito à vontade e temos muita proximidade para falar sobre o que quer que seja ou questionar.›› (E22)

De modo geral, os dados evidenciam que o desenvolvimento de amizades no local de trabalho depende não apenas de características individuais, mas também de condições contextuais que favorecem a interação, a proximidade e a construção de relações significativas.

3.1.7. Barreiras ao Desenvolvimento da Amizade

Por outro lado, no que diz respeito às barreiras ao desenvolvimento da amizade, as narrativas mostram que, apesar de existirem condições favoráveis, nem sempre é possível estabelecer relações de amizade no trabalho. Diversos fatores de natureza temporal, estrutural e organizacional podem dificultar a aproximação entre os indivíduos e a construção de vínculos mais próximos.

A permanência recente na organização surge como uma das principais barreiras identificadas, frequentemente associada à dificuldade de estabelecer relações mais profundas na fase inicial. Os participantes referem que o tempo de convivência é fundamental para que as relações evoluam para além do registo mais superficial:

‹Ainda só estou há um ano e acho que, ao nível da confiança, é mesmo o mínimo: não deixar passar muito a relação de colega de trabalho, não deixar passar as coisas mais íntimas, mesmo até ao nível de trabalho, manter sempre o mínimo.›› (E8)

A participante 9, apesar de continuar a trabalhar no hospital como enfermeira, mudou recentemente de serviço, o que torna mais difícil o desenvolvimento de relações de amizade.

‹‹Como estou neste serviço há pouco tempo, posso dizer que, amigos, amigos, se calhar, se tiver uma, é muito, mas estou cá há pouco tempo.›› (E9)

A distância física é um fator relevante, particularmente em contextos de trabalho remoto ou híbrido. A ausência de contacto presencial limita as interações informais e dificulta a criação de vínculos mais próximos:

> *‹‹Não os considero amigos, conhecidos.››* (E6, trabalho remoto)
> *‹‹Numa empresa internacional em que temos pessoas desde a China até à Grécia, temos gente espalhada por todo o mundo, desde o Uruguai, Chile, Argentina, por todos os países; é difícil estarmos em contacto todos os dias››* (E5, regime híbrido em contexto internacional)

De forma geral, os resultados sugerem que o desenvolvimento da amizade no local de trabalho depende não apenas da vontade dos indivíduos, mas também das condições contextuais que possibilitam ou limitam a proximidade relacional. Assim, a falta de tempo, a distância física e a estrutura organizacional surgem como fatores que podem dificultar a construção de relações mais significativas.

3.2. Amizade como Recursos Psicossocial

Esta categoria tem como objetivo analisar como as amizades no local de trabalho são percebidas pelos participantes como um recurso psicossocial que contribui para a gestão das exigências laborais e para o bem-estar. De forma geral, os discursos apontam para o facto dessas relações assumirem um papel relevante enquanto fonte de apoio emocional, instrumental e social, sendo percebidas como um mecanismo de regulação emocional e associadas a melhorias no ambiente organizacional. No entanto, esse recurso não é isento de limitações, dependendo de condições que podem potencializar ou restringir o seu impacto.

3.2.1. Apoio Emocional

No que diz respeito ao apoio emocional, os testemunhos dos participantes evidenciam que as amizades no local de trabalho constituem um recurso fundamental para a gestão das exigências emocionais do contexto profissional. Este apoio manifesta-se de diversas formas, nomeadamente através da escuta ativa, validação emocional, reinterpretação cognitiva, proteção e cuidado mútuo, bem como pela seletividade no apoio prestado e pela sua extensão para além do contexto laboral.

A escuta ativa surge como uma das dimensões mais valorizadas, descrita como a possibilidade de partilhar experiências e emoções num espaço de acolhimento, sem julgamento. Para muitos participantes, o simples ato de verbalizar o que estão a sentir já contribui para a redução do stress e da tensão emocional:

> *‹Ajudam porque, às vezes, só estamos as 3 na copa e só estou a desabafar e elas, ao ouvirem, passa-me o stress.›* (E14)
>
> *‹‹As boas relações eram essencialmente pela escuta ativa e pela compreensão, mais do que não fosse por me ouvirem, porque eles já estavam fartos de saber como era aquilo.››* (E11)

Para além disso, a validação emocional desempenha um papel importante, associando-se ao reconhecimento e à legitimação das emoções vividas. Este processo contribui para uma maior sensação de segurança e compreensão, sobretudo em contextos mais exigentes:

> *‹‹[...] eu estava numa loja, onde o clima era tão mau que, a uma altura, me chateou tanto que fiquei sem voz, afónica, por causa do stress e liguei a quem? A essa minha amiga que fiz no trabalho e para quê? Para desabafar, era uma pessoa que conseguia perceber o que eu estava a sentir no momento.››* (E7)

Outra dimensão relevante é a reinterpretação cognitiva mediada pela relação de amizade. Os participantes referem que o apoio dos colegas permite relativizar situações difíceis, oferecendo novas perspetivas e ajudando a reconfigurar a forma como os problemas são percecionados. Este processo contribui para a diminuição da intensidade emocional e para uma gestão mais eficaz das situações:

> *‹‹[...] o outro até já pode ter passado pelo mesmo e pode [...] nos aconselhar da melhor forma[...] De certa forma percebemos um caminho a mudar.››* (E12)
>
> *‹‹[...]Porque eles dão-nos outra perspetiva [...] e, às vezes, nós nem conseguimos pensar nessas possibilidades porque estamos ali focados naquele problema.››* (E15)

Adicionalmente, a proteção e o cuidado mútuo refletem uma preocupação com o bem-estar do outro, evidenciando que as relações ultrapassam a lógica estritamente profissional:

> *‹‹O papel das amizades na minha experiência profissional sempre foi um papel acolhedor e protetor mesmo nos desafios profissionais.››* (E15)
> *‹‹São os primeiros a demonstrar preocupação, a demonstrar apoio, a disponibilizarem-se para algo que seja necessário. Portanto, tenho-os e são importantes principalmente, como disse nos momentos mais desafiantes.››* (E17)

O apoio emocional mostra-se seletivo, sendo direcionado para um número restrito de colegas com quem os participantes mantêm relações de maior proximidade e confiança, consideradas mais seguras para a partilha de experiências pessoais:

> *‹‹[...] se eu precisar de outro tipo de apoio [...] vai ser exatamente a mesma [...].››* (E2)
> *‹‹[...] há situações na minha vida em que eu não confio em ninguém[...].››* (E10)

Por fim, alguns participantes evidenciam que o apoio associado às amizades no trabalho ultrapassa o contexto profissional, estendendo-se à esfera pessoal e revelando-se relevante em situações de vida mais exigentes:

> *‹‹[...] quando eu pensei em me despedir, ele foi a primeira pessoa a oferecer uma solução porque a mãe dele tem um escritório de contabilidade [...].››* (E10)
> *‹‹Nesta situação, quando fui internada, recebi mensagens de todos [...]. O meu chefe até me mandou mensagem todos os dias.››* (E4)
> *‹‹Há apoio [...] e, agora, com a morte da minha avó [...] as pessoas preocupam-se, mandam mensagens, mesmo não estando a trabalhar [...].››* (E9)

De forma geral, os resultados sugerem que o apoio emocional constitui uma das principais funções das amizades laborais, desempenhando um papel central na forma como os indivíduos lidam com as exigências emocionais e vivenciam o seu contexto profissional.

3.2.2. Apoio Instrumental e Profissional

No que diz respeito ao apoio instrumental e profissional, os participantes referem que as amizades no local de trabalho desempenham um papel relevante na resolução de problemas e na gestão de situações relacionadas com a atividade profissional. Neste sentido, destaca-se a disponibilidade dos colegas para colaborar e apoiar na execução do trabalho:

> *‹‹[...] tento falar com a equipa e ver quem está mais livre [...] e divido o trabalho por todos e acho que assim todos conseguimos gerir melhor as situações.››* (E22)
> *‹‹[...] ao ter essa proximidade, eu até posso ver que é necessária ajuda para tentar resolver um determinado problema e tento arranjar uma solução.››* (E21)

Para além disso, os participantes referem que a amizade influencia a forma como lidam com situações de dúvida no contexto de trabalho, facilitando a procura de opiniões, a validação de decisões e a obtenção de diferentes perspetivas. Os participantes referem que recorrer a colegas com quem têm maior proximidade torna este processo mais fácil e eficaz:

> *‹‹[...] das dúvidas que eu tenho e de conselhos que podem ajudar na resolução de algum problema ou a melhorar a forma como eu me sinto em relação aos problemas ou dificuldades.››* (E13)

O participante 22 é consultor fiscal e, na antiga empresa, trabalhava apenas com o IRC. Quando ingressou na atual empresa, teve de trabalhar com todos os tipos de impostos e, se não fosse a ajuda dos colegas, teria sido tudo muito mais complicado.

> *‹‹[...] se eu não tivesse tido o apoio dos colegas, [...] teria sido muito mais duro e exigente, [...] foi essencial porque bastou eles me darem uma orientação ou uma indicação que tornou tudo muito mais simples para seguir.››* (E22)

O apoio instrumental e profissional assume um papel complementar ao apoio emocional, ao evidenciar que as amizades no local de trabalho não se limitam à dimensão afetiva, mas também contribuem para o desempenho eficaz das atividades profissionais.

De forma geral, os resultados sugerem que a proximidade associada à amizade facilita a cooperação, a partilha de conhecimento e a resolução de problemas, promovendo maior eficácia no desempenho das tarefas.

3.2.3. Regulação Emocional e C*oping* mediado pela Amizade

A regulação emocional é mediada pelas amizades no local de trabalho e desempenha um papel relevante na forma como os participantes gerem as suas emoções face às exigências profissionais. Em situações de tensão, stress ou frustração, a presença de amigos contribui para reduzir a intensidade emocional e promover respostas mais equilibradas, atuando como um mecanismo de contenção e suporte. A proximidade relacional facilita a expressão aberta de emoções, favorecendo processos de regulação mais eficazes:

> *‹‹[...] Se não tivessem sido eles, eu, no serviço anterior, teria batido no meu chefe. [...].››* (E9)
>
> *‹É sempre bom teres um amigo ao lado no trabalho [...] em situações mais complicadas, e quando tu podes não ter a tua paciência a 100%, eles estão lá e ajudam-te a controlar as tuas emoções.››* (E1)

Assim, os resultados sugerem que a amizade no local de trabalho não só oferece suporte emocional, como também influencia diretamente os processos de regulação emocional, promovendo respostas mais equilibradas face às exigências do contexto laboral.

3.2.4. Colaboração e Suporte Social

No que diz respeito à colaboração e ao suporte social, os participantes referem que as amizades contribuem para a criação de dinâmicas de cooperação, apoio indireto e interdependência. Estas relações são descritas como favorecendo não só a entreajuda no desempenho das tarefas, mas também a construção de um ambiente de trabalho mais coeso e solidário.

Os participantes destacam a importância de poder contar com os colegas em situações de maior exigência, evidenciando uma lógica de reciprocidade, na qual o apoio é simultaneamente dado e recebido:

‹‹É um pilar fundamental para nos sentirmos bem e conseguirmos progredir a nível profissional da melhor forma porque o apoio deles também é importante para progredir nesse sentido. Ninguém consegue fazer nada sozinho.›› (E9)

‹‹As pessoas acabam por se apoiar na mesma quando um está mais sobrecarregado, acabamos por nos ajudar, mas também pode ser por ser assim que a equipa trabalha. Dá-se a toda a gente muito bem e apoiam-se constantemente.›› (E8)

O apoio indireto é referido essencialmente pela participante 2, associado a formas de ajuda mais subtis, como a distração ou a criação de momentos de descontração. Este topo de suporte, embora menos explícito, contribui igualmente para a regulação emocional e para o bem-estar:

‹‹[...] às vezes, num dia desgastante e exigente, prefiro que me venham distrair. No meu caso, o meu colega próximo não precisa de tentar fazer o papel de meu amigo [...] a pessoa consegue fazer muito mais por mim do que, inconscientemente, acha que faz. [...] também conseguem manter o equilíbrio emocional muito à base da distração. (...) Basta tentar trazer alguma coisa de fora e que me distraia.›› (E2)

A flexibilidade laboral entre colegas também se destaca, sendo descrita por meio de práticas como a troca de turnos, o ajuste de horários e a redistribuição de tarefas. Estas ações refletem uma adaptação às necessidades individuais, reforçando a dimensão relacional da colaboração:

‹‹[...] quando preciso de sair mais cedo ou por alguma urgência familiar. Lembro-me de que, quando o meu pai estava doente, ela disse-me para ir embora e nem levantou nenhuma questão. Também houve uma altura em que o tio dela estava muito doente e aí também trocamos de papel e aí assegurei eu as coisas. E é muito isto; se ela precisa, eu ajudo-a e, se eu preciso, ela ajuda-me.›› (E3)

‹‹[...] a nível de horários, se eu precisasse de determinada folga num certo dia, se a minha amiga pudesse trocar, ela trocava e eu o mesmo ou até mesmo rotação de horários.›› (E8)

> *‹‹Sim, principalmente na doença do meu marido, ele foi operado ao coração. Eu sentia-me totalmente à vontade, sabendo que, se eu tivesse de falhar a algum turno, alguém o faria voluntariamente para eu poder estar em casa.››* (E9)

Adicionalmente, a procura intraprofissional é destacada como comportamento frequente, sendo as amizades no trabalho percecionadas como um recurso acessível para esclarecer dúvidas, pedir ajuda ou validar decisões no contexto profissional. Os participantes referem que lhes é mais fácil recorrer à equipa como quem trabalham diretamente, em comparação com outros contextos, como se observa nos seguintes discursos:

> *‹‹Eu procuro a minha equipa mais próxima. No caso, é aos membros da comissão executiva ou aos diretores-gerais das empresas do grupo, mas recorro à equipa na qual trabalho de forma mais próxima.››* (E17)
>
> *‹‹Recorro aos meus colegas que trabalham diretamente comigo por ser mais fácil receber esse apoio e por terem o mesmo cargo que eu e provavelmente até já terem passado por alguma situação parecida ou semelhante.››* (E19)

De forma geral, os resultados sugerem que a amizade no local de trabalho promove um ambiente mais colaborativo e coeso, no qual o suporte social se manifesta tanto de forma direta quanto indireta, contribuindo para uma maior eficácia coletiva e para o bem-estar dos indivíduos.

3.2.5. Benefícios no Bem-Estar e Desempenho

Relativamente aos benefícios para o bem-estar e o desempenho, os participantes relatam que as amizades no local de trabalho têm um impacto positivo global, contribuindo para o equilíbrio emocional e para o desempenho profissional. Estas relações são percecionadas como facilitadoras de experiências mais positivas, influenciando a forma como os participantes se sentem, interagem e desempenham as suas funções.

No âmbito do bem-estar, as amizades estão associadas a sentimentos de conforto, segurança e satisfação, contribuindo para criar um ambiente de trabalho mais positivo e menos stressante. A presença de relações de proximidade permite atenuar a pressão associada ao trabalho, promovendo uma experiência emocional mais equilibrada:

‹‹[...] podem ser um pilar no meu dia a dia, nem que seja me tirar um sorriso da cara num dia mais difícil.›› (E1)

‹‹[...] nos proporciona melhor bem-estar no trabalho, maior apoio nos momentos mais difíceis, um apoio mais próximo quando há desafios e é desta forma que eu vejo›› (E17)

Para além disso, a fluidez e a eficiência no trabalho são destacadas como benefícios relevantes, tanto no nível organizacional como no individual. Os participantes referem que a presença de amizades no local de trabalho contribui para uma maior rapidez na execução das tarefas e para uma experiência de trabalho mais satisfatória. A proximidade relacional facilita a colaboração e reduz a perceção de sobrecarga:

‹‹Pessoas de quem eu sou muito amiga e de quem eu gosto de passar o tempo, e marco coisas fora do trabalho, e a trabalhar comigo é incrível [...]. Então tu estás ali e passa super-rápido e o apoio no caso de apoio quanto à sobrecarga de trabalho de tarefa deixa de ser sobrecarga, faz-se logo e é muito rápido ou pelo menos parece [...]›› (E2)

‹‹Ajudam a apoiar o trabalho e a melhorar o ambiente de trabalho, a estimular o ambiente de trabalho para que se consiga fazer um trabalho melhor. Quando há confiança, as coisas fazem-se com maior facilidade e de uma forma mais agradável.›› (E20)

A motivação surge igualmente como uma dimensão relevante, sendo a presença de amizades associada a uma maior vontade de ir trabalhar e a um maior envolvimento nas atividades profissionais:

‹‹[...]*conseguirmos progredir a nível profissional da melhor forma, porque o apoio deles também é importante para isso.››* (E9)

‹‹[...] *é sempre uma motivação extra para ir a um local obrigatório.››* (E3)

‹‹É o que nos leva a levantar da cama para ir trabalhar.›› (E16)

Adicionalmente, a valorização de competências dos amigos contribui para uma maior confiança nas interações profissionais, levando os participantes a atribuir maior credibilidade às opiniões daqueles com quem mantêm uma relação de proximidade:

> *‹‹[...] que eu vejo como pessoas que conseguiram atingir os seus objetivos, que conseguiram alcançar algo na vida. Vejo ou tento criar ali algum objetivo de vida e, quando eu preciso de pedir alguma opinião, eu procuro-os também, porque eu sinto que, como já têm muitas experiências e opiniões que, na minha opinião, são válidas, eu vou procurá-los.››* (E22)

A avaliação global das amizades no contexto de trabalho é descrita como positiva, associada ao enriquecimento da experiência profissional e a uma maior satisfação no trabalho. Como ilustra o seguinte discurso:

> *‹Mas eu acho que, globalmente, os efeitos são positivos, no sentido de apoiar a criação de um ambiente mais acolhedor no próprio ambiente de trabalho, que às vezes tem situações mais hostis, e assim nós podemos sentir-nos em casa quando temos pessoas que nos são amigos.›* (E13)

Os resultados sugerem, de forma geral, que as amizades no local de trabalho desempenham um papel significativo na promoção do bem-estar e do desempenho dos indivíduos, estando associadas a experiências profissionais mais positivas, motivadoras e eficazes.

3.2.6. Condições e Limites do Suporte

Apesar dos benefícios associados às amizades no local de trabalho, os resultados evidenciam que este recurso não é universal nem incondicional, dependendo de um conjunto de fatores que podem limitar o seu impacto.

Em primeiro lugar, a ausência de amizades no local de trabalho constitui uma limitação relevante ao acesso a suporte emocional e social. Alguns participantes referem contextos em que não desenvolvem relações de proximidade, seja devido à natureza do trabalho ou à sua posição na organização:

> *‹‹Na minha posição, tenho sempre de manter alguma distância porque, enquanto people manager, eles quando têm algum problema, é a mim que eles têm de falar, entendes? Mas nunca passa, ou pelo menos eu nunca dou margem para que haja excesso de confiança.››* (E6)

Nestes casos, a função desempenhada, nomeadamente em cargos de liderança, implica a necessidade de estabelecer fronteiras relacionais, o que pode dificultar o desenvolvimento de vínculos mais próximos.

Adicionalmente, os resultados mostram que o impacto da amizade nem sempre é percecionado como determinante na gestão de situações de stress ou na tomada de decisão. Embora valorizem a opinião dos amigos, alguns participantes referem que esta não influencia diretamente as suas decisões em contextos mais exigentes:

> *‹‹Acho que, do ponto de vista da tomada de decisão em situações de stress ou mais emocionais, eu não me apoio num amigo nem ele me dá conselhos no sentido de influenciar a minha decisão. É mais numa lógica de debate de ideias. Se for um colega que eu considere competente, eu valorizo essa opinião; se for um amigo que eu considere competente, ainda a valorizo mais, ou seja, reforço a opinião que tenho sobre determinada situação.››* (E21)

A validação referida parece assumir um caráter positivo, uma vez que a opinião do amigo é mais valorizada quando este é percecionado como competente. No entanto, esta valorização vai sendo ajustada conforme o conhecimento dos diferentes colegas, o que evidencia uma tomada de decisão baseada em critérios racionais e contextuais.

Para além disso, a condicionalidade dos benefícios associados à amizade é também salientada, sendo evidente que o impacto positivo destas relações depende da qualidade, da proximidade e da natureza dos vínculos. Os participantes referem que a existência de amizade no local de trabalho não implica a obtenção de benefícios indevidos, devendo prevalecer o profissionalismo e o respeito nas relações. Tal como se pode verificar no seguinte discurso:

‹‹Quando há amizades no trabalho, é preciso que as pessoas percebam que o trabalho é trabalho e que lá por sermos amigos não há benefícios e é necessário haver respeito acima da amizade porque no fundo estamos a dar a cara por alguma coisa.›› (E3)

Neste sentido, os participantes evidenciam a importância de estabelecer limites claros entre as dimensões pessoais e profissionais para garantir a equidade e evitar conflitos no local de trabalho.

De forma geral, os resultados sugerem que, embora a amizade constitua um recurso psicossocial relevante, o seu impacto depende de condições específicas, podendo ser limitado pela ausência de proximidade, pelas exigências do papel profissional e pela necessidade de manter fronteiras claras no contexto organizacional.

3.3. Ambivalência e Limites da Amizade

Esta categoria tem como objetivo explorar a natureza ambivalente das amizades no local de trabalho, evidenciando que, para além dos benefícios, estas relações também podem gerar desafios e tensões. Os relatos dos participantes revelam que a proximidade interpessoal, embora associada ao bem-estar e ao suporte emocional, pode igualmente gerar conflitos, sobrecarga emocional e dificuldades na gestão das relações no contexto profissional.

Assim, a amizade no local de trabalho não é um fenómeno exclusivamente positivo, mas sim complexa que exige um equilíbrio constante entre envolvimento emocional e profissionalismo.

3.3.1. Amizade como Recurso e Risco

A respeito da ambivalência da amizade, os participantes percecionam estas relações de forma dual, podendo constituí-las simultaneamente como recurso e como potencial risco. Por um lado, a amizade está associada a um ambiente de trabalho mais positivo e ao apoio emocional. Por outro lado, a proximidade pode originar tensões, sobretudo quando há expectativas elevadas, maior envolvimento emocional ou dificuldade em separar a dimensão pessoal da profissional.

Neste sentido, alguns participantes referem que a amizade pode implicar exigências adicionais nas relações, nomeadamente ao nível dos pedidos, expectativas e responsabilidades atribuídas aos outros, o que nem sempre acontece em relações meramente profissionais:

‹‹Tanto influenciam para o bem como para o mal. O ser amigo ou ter um amigo obriga a pedires a essa pessoa aquilo que não queres pedir, ou não te sentes à vontade para pedir a outro. [...] nunca vai ser um pedido equilibrado [...].›› (E18)

Adicionalmente, destaca-se a imprevisibilidade das relações, mencionando-se a possibilidade de desfechos tanto positivos quanto negativos:

‹‹Acho que são ambas porque acaba por ser um desafio tu teres constantemente no trabalho amizades. Penso que seja um desafio positivo e também negativo, porque pode acontecer um episódio menos positivo em que tu até fiques assim um pouco mais receosa da relação que tens, e positivo porque tu nunca sabes o que estás à espera daquela pessoa e até te pode surpreender positiva ou negativamente.›› (E8)

Assim, os participantes evidenciam que a amizade no local de trabalho assume uma natureza ambivalente, sendo, simultaneamente, um recurso psicossocial relevante e um potencial fator de risco, dependendo da forma como é vivenciada e gerida pelos indivíduos, bem como das dinâmicas interpessoais e organizacionais em que se inserem.

3.3.2. Sobrecarga Emocional associada à Amizade

No que diz respeito à sobrecarga emocional associada à amizade, os participantes evidenciam que, embora estas relações frequentemente sejam associadas a experiências positivas, também podem implicar desafios e custos emocionais. A proximidade interpessoal, em alguns casos, está associada ao aumento da tensão, frustração e irritação, sobretudo quando as interações não correspondem às expectativas dos indivíduos.

Alguns participantes referem que, em situações de stress, a relação com colegas próximos pode não só deixar de funcionar como suporte, como até pode intensificar o desconforto emocional:

‹Os colegas próximos não ajudam; podem até prejudicar. Porque em situações de stress eu já sei que não conto com eles, mas se ainda piorarem a situação, ou seja, com mais coisas que me incomodem em relação a coisas que já estão mal, ainda piora a irritação que continua a aumentar.›› (E20)

Uma das dimensões associadas a esta sobrecarga é a descredibilização por parte dos colegas no contexto profissional, na qual fatores pessoais são utilizados para desvalorizar opiniões ou contributos. Nestes casos, a proximidade não impede a ocorrência de dinâmicas negativas, podendo mesmo amplificar o impacto emocional destas situações:

> *‹‹[...] a minha chefia direta começou a dizer determinada coisa que se ia fazer e eu comecei a dizer que não concordava [...]. Nisto a minha colega próxima diz assim à minha chefe "olhe, não sabe que nunca se discute com uma grávida?" ao que a minha chefia direta me diz "pois, realmente, já notei claramente que as suas hormonas estão totalmente alteradas [...] o valor daquilo que eu estava a dizer perdeu toda a credibilidade naquele momento e se ele me estava para dar razão deixou de a tentar dar.››* (E15)

Embora haja relações próximas, situações assim podem gerar dinâmicas que prejudiquem a perceção, o reconhecimento e o respeito profissional. Quando características profissionais são associadas à desvalorização da opinião, isso aumenta a carga emocional e exige maior esforço na gestão das relações interpessoais.

A amizade no trabalho pode implicar maior exposição emocional, tornando os indivíduos mais vulneráveis a experiências negativas. Assim, a proximidade, embora potencialize o suporte, também pode intensificar o impacto emocional das interações, exigindo um esforço maior de regulação e de gestão interpessoal.

3.3.3. Conflitos e Dilemas Éticos

No que diz respeito aos conflitos e dilemas éticos, os participantes mostram que as relações de amizade no trabalho podem entrar em conflito com as experiências profissionais. Esta tensão torna-se particularmente evidente em situações que implicam a tomada de decisão, a avaliação ou o posicionamento perante colegas com quem há proximidade.

Neste sentido, alguns participantes referem dificuldade em equilibrar a objetividade profissional com a lealdade relacional, sobretudo quando é necessário dar feedback negativo ou tomar decisões que possam afetar diretamente um amigo:

‹‹Sim, às vezes é difícil tentar não ferir suscetibilidades, mesmo tendo de o fazer, mas, no fim, acaba sempre por ser difícil de gerir. Tem de ser feito.›› (E3)

‹‹[...] acaba sempre por ser um bocado chato quando eu tinha de dar o meu feedback ou até mesmo fazer um, neste caso, se fosse negativo. Não gosto muito de fazer isso, de chamar a atenção, mas quando tinha de ser, era.›› (E4)

A gestão da amizade em contextos de liderança constitui um desafio particularmente sensível. Os participantes que ocupam funções de chefia referem necessidade de manter imparcialidade e justiça, evitando que a proximidade relacional influencie decisões profissionais:

‹‹No meu caso, são pessoas que tenho de liderar [...] sem estar a esconder. Não escondo: toda a gente sabe quem são os meus amigos dentro da empresa e [...] são tratados exatamente da mesma forma como são tratados aqueles que não são meus amigos. Não faço distinção por ser amigo no trabalho. Aliás, se calhar até sou um pouco mais exigente com elas devido à cumplicidade que temos.›› (E17)

Neste caso, apesar da necessidade de manter imparcialidade e justiça, o participante refere que tende a ser mais exigente com os colegas com quem mantém relações mais próximas, o que evidencia a dificuldade em manter um distanciamento relacional claro no exercício da liderança. Esta dinâmica articula-se com a ambivalência da amizade discutida anteriormente, na medida em que a proximidade pode suscitar expectativas mais elevadas e exigências adicionais nas relações profissionais.

‹‹Tento sempre ser imparcial. No caso de ter de beneficiar alguém e o prejudicado ser o meu amigo, terá de ser. Eu não posso misturar as coisas [...]. Eu tenho de ser justo.›› (E6)

Associado a estas dinâmicas, surge o risco de favoritismo, sendo referido que a existência de amizades no local de trabalho pode dar origem a perceções de tratamento diferenciado por parte dos colegas. Mesmo na ausência da intenção explícita de favorecer alguém, a

proximidade relacional pode ser interpretada como parcialidade, afetando o clima de confiança e justiça no grupo:

> *‹‹[...] tento, ao máximo, no trabalho, não distinguir muito um amigo de um colega, porque não quero que ninguém se sinta rebaixado ou menos importante.››* (E1)
> *‹‹É deixar de lado a noção de que somos amigos há anos. [...] temos de demonstrar aos demais colegas que não estamos a ter um jogo de interesses [...]››* (E5)

De modo geral, os resultados sugerem que as amizades no local de trabalho podem colocar os indivíduos perante dilemas éticos complexos que exigem uma gestão cuidadosa das fronteiras entre os domínios profissional e pessoal. A capacidade de equilibrar a proximidade relacional com critérios de justiça e imparcialidade é considerada importante para minimizar tensões e preservar o funcionamento saudável das equipas.

3.3.4. Gestão das Fronteiras (*Boundary Management)*

A gestão de fronteiras é destacada pelos participantes como uma necessidade clara de estabelecer limites entre as esferas pessoal e profissional nas relações de amizade no trabalho. Apesar de valorizarem essas relações pelo seu impacto emocional e relacional, os participantes admitem que gerenciá-las requer um equilíbrio contínuo para evitar ambiguidades ou interferências no desempenho profissional.
Neste sentido, alguns participantes distinguem claramente o tipo de relação estabelecida com colegas e com amigos, atribuindo à amizade um nível de proximidade e envolvimento mais profundos, que ultrapassa o contexto estritamente laboral:

> *‹‹Um amigo será alguém que eu convide para ir à minha casa um colega próximo não tem esse nível de confiança [...].››* (E19)

Apesar dessa distinção entre as esferas pessoal e profissional, os discursos evidenciam que a separação entre elas nem sempre é fácil de manter. Em alguns casos, a proximidade relacional conduz a uma maior integração entre ambas, tornando as duas fronteiras mais difusas:

‹‹Eu tenho muita dificuldade em separar a minha vida pessoal da minha vida profissional. [...] quando estou em ambiente de trabalho e tenho uma grande afinidade com as pessoas, eu chego a tratá-las como meus amigos [...].›› (E10)

‹‹Acabo sempre por misturar um bocado as amizades com o trabalho [...] quando faço uma pausa, eu vou querer conversar com o meu amigo, por exemplo.›› (E1)

Esta dificuldade em estabelecer limites pode intensificar o envolvimento emocional nas relações, exigindo maior esforço de regulação emocional por parte dos indivíduos.

Por outro lado, alguns participantes referem necessidade de conter a dimensão emocional da amizade no trabalho, privilegiando uma postura mais profissional no dia a dia.

‹‹A nossa relação é muito à base profissional, claro que fora do trabalho poderão existir momentos em que somos amigas, mas na maioria dos casos nós somos colegas de trabalho, profissionais e há uma relação normal de colegas de trabalho.›› (E14)

Adicionalmente, surge a ideia de que a amizade no trabalho nem sempre desempenha uma função terapêutica plena, por vezes limitada por normas implícitas do contexto organizacional e pela necessidade de preservar o profissionalismo nas interações.

De forma geral, os resultados sugerem que a gestão de fronteiras constitui um processo contínuo e dinâmico onde os participantes tentam procurar um equilíbrio entre a proximidade relacional e papel profissional a fim de evitar conflitos e proteger a relação.

3.3.5. Cautela, Desconfiança e Risco Relacional

Ao longo das entrevistas, alguns participantes revelaram preocupação com os riscos associados a este tipo de relação. Esta perceção conduz, em alguns casos, à adoção de posturas mais cautelosas, refletindo uma tentativa de proteger a própria imagem e evitar possíveis consequências.

Neste sentido, alguns participantes referem a necessidade de maior cuidado nas interações, sobretudo em contextos percecionados como competitivos ou inseguros:

‹‹Na minha experiência profissional, o papel das amizades é importante, mas volto a dizer que temos de ter sempre atenção. O mercado de trabalho atualmente é muito

competitivo e às vezes é necessário ter atenção naquilo que dizes e fazes com certas pessoas.›› (E14)

A participante 5 refere que, no local de trabalho, sente necessidade de ter cuidado com aquilo que partilha e com as emoções que expressa, uma vez que perceciona o ambiente como potencialmente traiçoeiro, em que algumas pessoas podem aparentar proximidade sem que esta seja genuína:

‹‹Portanto, olho vivo e pé ligeiro.›› (E5)

Na sequência destas dinâmicas de cautela e gestão de limites, os discursos dos participantes referem que o desenvolvimento de relações de proximidade pode, em alguns casos, dar origem a experiências negativas, associadas a situações de rutura e desilusão relacional. Estas experiências tendem a reforçar a necessidade de proteção e a influenciar a forma como os indivíduos se posicionam em futuras relações.

3.3.6 Rutura e Desilusão Relacional

No que diz respeito à rutura e desilusão relacional, destaca-se o risco de traição, associado à perceção de quebra de confiança nas relações de amizade. Os participantes referem que a partilha de informação pessoal ou profissional, quando não é respeitada, pode gerar sentimentos de desilusão, frustração e afastamento, conduzindo à redefinição das relações no contexto de trabalho. Como ilustram os seguintes discursos:

‹‹[...] eu tinha o meu sócio e levei o caixão da filha dele, de 3 anos, que morreu e, passado 1 ano, eu descobri que ele desviou meio milhão da empresa. [...] A morte da filha foi quando tínhamos a empresa há um ano, e ele depois candidatou-se a uns projetos comunitários, que me disse que eram para as vinhas, e quando eu me deparei, foi para a construção de meio milhão da sua casa. E quando eu soube, tive de me afastar antes que houvesse repercussões legais para mim. [...] Por isso é que não consigo dar muita cumplicidade nem mostrar muita fraqueza.›› (E18)

‹‹[...] era minha amiga e apunhalou-me nas costas e nunca mais tivemos contacto.›› (E10)

Adicionalmente, surge a ideia de uma desilusão proporcional às expectativas, o que evidencia que o impacto emocional das ruturas relacionais tende a ser mais intenso quanto maior for o nível de proximidade. Os participantes referem que, quanto mais significativa é a amizade, maior é a expectativa de confiança e lealdade, sendo a sua rutura vivida de forma particularmente negativa. Como ilustra o seguinte discurso:

> *‹‹Se me engano ou se me enganei com aquilo que eu criei de expectativa face a essa amizade é uma desilusão muito grande porque quanto maior é a expectativa, por vezes, maior é a desilusão. Portanto, o termo correto é "vamos medir ou equacionar aquilo que eu espero da outra pessoa" porque não somos todos iguais nem tenho de julgar as outras pessoas por aquilo que eu era capaz de fazer.››* (E5)

De forma geral, os resultados evidenciam que as amizades no local de trabalho assumem uma natureza ambivalente, podendo contribuir simultaneamente como fonte de apoio e como fator de tensão. Estas experiências reforçam a natureza ambivalente destas relações, evidenciando que o seu impacto depende da qualidade dos vínculos e da forma como a confiança é construída e mantida ao longo do tempo.

3.4. Exigências Laborais, Stress e Bem-Estar

Esta categoria temática tem como objetivo analisar como os participantes percecionam as exigências do contexto de trabalho frequentemente marcado por elevados níveis de exigência, sobrecarga e pressão, embora alguns participantes descrevam o seu ambiente laboral como equilibrado.

As exigências laborais são descritas como multifacetadas, incluindo a responsabilidade associada às funções, a carga de trabalho, a gestão de pessoas, a necessidade de adaptação constante e a interação com diferentes interlocutores, e são percecionadas como tendo impacto direto nos estados emocionais, físicos e cognitivos.

Neste estudo, os participantes relatam experiências de stress, exaustão emocional, frustração e dificuldade em desligar do trabalho, evidenciando desgaste acumulado ao longo do tempo.

Assim, os resultados sugerem que o trabalho é frequentemente vivido como exigente e, em alguns casos, desgastante, com impactos significativos no bem-estar. No entanto, esses

efeitos são modulados pelos recursos disponíveis, pelas características do contexto organizacional e pelas estratégias de *coping* adotadas.

3.4.1. Exigências e Sobrecarga Laboral

Relativamente às exigências e à sobrecarga laboral, os discursos são marcados pela referência a contextos de elevada pressão, sendo descritos de maneiras diferentes consoante as suas funções. Em contextos como o setor da saúde, estas exigências têm particular relevância, uma vez que estão associadas à responsabilidade clínica e à necessidade de tomar decisões com impacto direto na vida dos outros:

> *‹‹[...] termos de lidar com vidas, com decisões que têm impactos muito grandes [...] uma coisa muito simples pode ditar a vida ou a morte de alguém [...], temos decisões difíceis para tomar [...] estamos demasiado sobrecarregados e não temos esse tempo e temos muita gente a pressionar-nos. [...] Porque estamos a falar de decisões irreversíveis.››* (E13)
>
> *‹‹O mais exigente é a responsabilidade clínica do doente. A preocupação com o doente, para ele ter os melhores cuidados no fundo.››* (E9)

Adicionalmente, a gestão de equipa e as diferenças geracionais introduzem desafios acrescidos a nível da coordenação, comunicação e adaptação interpessoal:

> *‹‹No meu trabalho existe um relacionamento com pessoas de várias idades [...], ou seja, existe um tipo diferente de relacionamento com pessoas e quanto mais pessoas há, mais difícil é gerir as coisas [...]. E vejo-me cada vez mais com dificuldade de liderar pessoas. [...] a liderança também está cada vez mais fraca, na minha opinião.››* (E21)

Como se verifica no caso do participante seguinte que é docente de educação física em diferentes instituições de ensino:

> *‹‹Lidar com várias faixas etárias. Neste caso colegas de trabalho ou os alunos.››* (E19)

A escassez de recursos e a elevada carga de trabalho são igualmente destacadas, estando associadas à dificuldade em dar resposta a todas as exigências do trabalho dentro do tempo disponível:

> *‹‹[...] são muito agressivos em termos de trabalho. É muito trabalho para a quantidade de pessoas que temos e neste caso somos duas››* (E4)

A imprevisibilidade do trabalho e a existência de picos de atividade contribuem para intensificar a sensação de sobrecarga. Esta realidade é particularmente evidente em contextos como o setor da restauração e eventos, uma vez que são trabalhos caracterizados por diferentes horários de dia para dia, impossibilitando a criação de rotinas.

> *‹‹Sobrecarga de horas, [...], troca de horários e falta de rotina.››* (E1)

O atendimento ao público surge igualmente como uma fonte relevante de exigência, sendo descrito como exigindo um esforço constante de adaptação e regulação emocional, podendo intensificar a carga de trabalho:

> ‹‹*É atender clientes. Quase todos os que atendo são mal-educados e depois tenho de engolir muitos sapos para não ser mal-educado [...].*›› (E16)

Além disso, alguns participantes mencionam uma sobrecarga cumulativa e sazonal, que aumenta ao longo do tempo e em períodos específicos do ano. Em contextos profissionais marcados por exigências técnicas e por picos de atividade, esta sobrecarga torna-se particularmente evidente:

> *‹Como lidamos com a legislação todos os anos [...] temos de estar constantemente a acompanhar essas atualizações [...].››* (E22)
>
> *‹‹[...] quando é a altura de um dos nossos eventos principais, temos uma carga de trabalho super excedente. [...] na empresa, a elaboração do relatório de contas anual é muito difícil gerir os dois. Ficava muitas vezes até às 22h, vinha para casa com muito trabalho ou saía de lá sempre muito tarde.››* (E4)

Por fim, surgem referências ao impacto das situações críticas, particularmente em profissões de elevada intensidade emocional, como a exposição à morte e a comunicação de notícias desagradáveis. Em contextos como os serviços de urgência, estas exigências tornam-se especialmente mais evidentes:

> *‹‹[...] situações emocionalmente pesadas, nomeadamente morte de pessoas, [...] dar notícias difíceis a familiares [...] às vezes acabamos por ir para a casa de banho chorar.››* (E13)
> *‹‹[...] serviço de urgência [...] é um serviço de stress [...].››* (E13)

De forma geral, os resultados evidenciam contextos de trabalho marcados por várias e intensas exigências, associados a um desgaste progressivo dos indivíduos e a impactos significativos no seu bem-estar emocional, físico e cognitivo.

3.4.2. Impacto Emocional, Físico e Cognitivo

No que diz respeito aos impactos emocionais, físicos e cognitivos, os discursos evidenciam que as exigências do contexto de trabalho têm efeitos significativos no bem-estar dos participantes, manifestando-se em diferentes dimensões.

A exaustão emocional surge como uma das dimensões mais evidentes, sendo descrita como resultado do contacto contínuo com situações exigentes e da dificuldade em responder às expectativas profissionais:

> *‹‹[...] é o excesso de complexidade dos doentes que nos leva à exaustão emocional, por não conseguirmos fazer o que estamos lá para fazer: prestar bons cuidados.››* (E9)
> *‹‹[...] depois o area manager e o visual vieram à loja, e antes de eles entrarem, eu já tinha estado na casa de banho a controlar a respiração, a lavar a cara com água gelada e a pensar. [...] estava ali a lidar com uma situação e depois tinha de lidar com outra [...] e ter de sair da casa de banho com aqueles olhos e ir falar com eles, fiquei stressada.››* (E2)

Para além disso, alguns participantes relatam experiências que se assemelham a estados de *burnout*, sendo referidos sentimentos de cansaço extremo, desmotivação, bloqueio e dificuldade em lidar com as exigências do trabalho.

> *‹‹[...] tive uma baixa médica por causa de um burnout.››* (E11)
>
> *‹‹[...] estava em burnout por completo. Eu sentia uma revolta, um cansaço, vinha trabalhar sem vontade [...]››* (E9)

Para além disso, são referidas alterações emocionais e físicas associadas ao stress, refletindo o impacto do trabalho sobre o equilíbrio psicológico e corporal. Entre estas, destacam-se a irritabilidade, a fadiga, a insónia, as alterações no apetite e as manifestações físicas, como problemas de pele ou queda de cabelo:

> *‹‹[...]não conseguia pensar da mesma maneira e não tenho a mesma paciência [...]››* (E1)
>
> *‹‹Irritabilidade [...], noites mal dormidas, a alimentação também fica descontrolada››* (E15)
>
> *‹‹No meu corpo eu notava muito na pele [...] queda de cabelo››* (E2)

A ruminação surge como uma dimensão relevante, sendo descrita como a dificuldade em desligar-se do trabalho e a persistência de pensamentos sobre situações profissionais mesmo fora do local de trabalho. Esta tendência é evidente entre participantes com funções de gestão, nos quais a responsabilidade pelos outros e a necessidade constante de tomar decisões intensificam as preocupações laborais.

Para além disso, a autoexigência surge associada a esta dimensão, contribuindo para a manutenção de pensamentos relacionados com o desempenho e as responsabilidades profissionais:

> *‹‹[...] estás no escuro e na tua cabeça só ocorrem trabalho e só pensas em "e se eu fizesse dessa forma" e "e se eu fizesse desta" e "se eu pedisse para fazerem isto". [...] às vezes, pedem-me uma coisa simples, mas eu penso sempre numa forma de ser o melhor trabalho que tenho para dar.››* (E6)

‹‹[...] estás no trabalho, estás a pensar em trabalho, ias para casa a pensar no trabalho e no que tinhas de fazer no dia seguinte [...]›› (E2)

Adicionalmente, alguns participantes referem um crescente desejo de afastamento do trabalho, associado às exigências laborais e a sentimentos de desmotivação. Em casos mais intensos, surgem referências à intenção de sair do trabalho ou mesmo ao abandono do trabalho como forma de lidar com o desgaste acumulado:

‹‹Sim, já tive vontade até de deixar de ser enfermeiro [...]. E penso que, a médio e longo prazo, penso em deixar de ser enfermeiro e ter outro tipo de profissão.›› (E12)
‹‹[...] apetece procurar outras opções ou ter um negócio [...] estou a fazer uma coisa que é minha; não tenho de esperar nada, nem reconhecimento de alguém superior a mim.›› (E20)
‹‹[...] acabei por me despedir. Eu tive o meu burnout quando regressei. Eu tinha metido na cabeça que ao regressar ia trabalhar só meio tempo, [...] em maio decidi reduzir para meio tempo e ao fim de um ano vim embora.›› (E11)

Por fim, a confusão emocional surge como uma dimensão importante em contextos de elevada sobrecarga. Os relatos mostram dificuldades ao nível da memória, da concentração e da organização do pensamento, refletindo alterações no funcionamento cognitivo:

‹‹Começa-te a faltar a memória, tu vais a determinado sítio e tu não sabes já o que estás a ir buscar, tu estás a falar sobre determinada coisa e tu perdes o teu raciocínio e já não te lembras em que ponto é que tu ias. Tu tens uma necessidade de fazer uma check-list de coisas e quando sentes que tens de fazer uma check -list de coisas que são coisas banais do dia a dia, [...]›› (E2)
‹‹[...] a sentir-me perdida, começo a sentir-me complicada, confusa [...]›› (E5)

De forma geral, os resultados sugerem que a exigência laboral é profunda e transversal, afetando o funcionamento emocional, físico e cognitivo dos indivíduos. Esses efeitos refletem o desgaste associado ao contexto de trabalho e, em casos mais intensos, podem comprometer o bem-estar e a continuidade da atividade profissional.

3.4.3. Conflitos e Frustrações Profissionais

Relativamente aos conflitos e frustrações profissionais, os discursos evidenciam tensões associadas às condições e dinâmicas do contexto de trabalho. Estas frustrações são descritas como associadas ao descompasso entre as expectativas individuais e a realidade organizacional, bem como a fatores relacionais e estruturais.

O conflito entre o ideal e a realidade profissional é uma dimensão bastante importante, uma vez que os participantes são frequentemente confrontados com a discrepância entre aquilo que gostariam de fazer e o que conseguem efetivamente realizar. Essa diferença gera sentimentos de frustração, particularmente em contextos com limitações de recursos, como na área da saúde, onde a falta de tempo e a sobrecarga podem dificultar a prestação de cuidados conforme o ideal profissional:

> *‹‹[...] acabava por não fazer aquilo que eu tinha de fazer que era estar ali à beira deles, conversar com ele e prestar apoio [...]››* (E9)

A perceção de injustiça organizacional também surge como um fator relevante, associada à falta de reconhecimento, à ausência de progressão na carreira e à desvalorização do trabalho realizado. Em contextos como o educativo, a psicóloga faz referência à falta de valorização por parte da direção:

> *‹‹[...] de forma geral, é quando nós não nos sentimos vistas, validadas ou reconhecidas no nosso contexto de trabalho. [...], mas era da insatisfação que pairava à volta do meu trabalho. Porque, de facto, eu não me sentia validada; qualquer proposta que fazia não dava em nada. E penso que seja muito por aí. Que a falta de validação, de reconhecimento e de atender às minhas necessidades no contexto de trabalho poderá ser aquilo que mais mexia comigo.››* (E11)

No contexto da saúde, os discursos sugerem a existência de práticas de avaliação percecionadas como pouco diferenciadoras, o que contribui para esses sentimentos de injustiça:

‹‹[...] por não haver progressão de carreira e a avaliação correta do enfermeiro [...] somos todos avaliados por igual. A ausência de avaliação, no fundo.›› (E9)

O desgaste coletivo surge como uma dimensão do mal-estar partilhado entre os membros da equipa, sendo descrito como um fator que contribui para um ambiente organizacional mais pesado. Tal como podemos verificar nos seguintes excertos:

‹‹[...] acho que toda a gente anda desanimada com a profissão em si e, depois, com as pressões externas; as pessoas parecem não ter aquela capacidade de resiliência. Parece que é mais uma coisa, mais um obstáculo [...]›› (E9)

‹‹[...] acredito que elas acabam também por ficar stressadas comigo, portanto, se é uma coisa que me afeta, acaba por afetar a elas.›› (E7)

Por fim, as experiências profissionais negativas estão associadas a episódios marcantes de frustração, conflito ou desilusão, o que influencia o envolvimento, a motivação e o bem-estar dos participantes. Em alguns casos, observa-se um processo de adaptação, no qual os indivíduos passam a relativizar determinadas situações após experiências mais exigentes, como ilustram os seguintes discursos:

‹‹Já estou habituado a que falem mal. No início era mais complicado, mas agora já é uma coisa banal [...]›› (E16)

‹Primeiro, porque eu estava a começar profissionalmente, nem sequer tinha experiência na área [...]. Eu aguentei muito tempo nessa posição também porque toda a gente fala que quando estás a começar tens de dar tudo e tens de suportar tudo, só que chegou um ponto em que já não era possível continuar a suportar mais.›› (E14)

De forma geral, os resultados sugerem que os conflitos e frustrações profissionais decorrem de múltiplos fatores interligados, o que contribui para o aumento do desgaste emocional e para uma experiência profissional menos satisfatória.

3.4.4. Interferência Trabalho-Vida Pessoal

Os participantes evidenciam a interferência entre trabalho e vida pessoal, na medida em que as exigências laborais frequentemente ultrapassam o contexto profissional, afetando a esfera pessoal dos indivíduos e vice-versa.

O conflito trabalho-família surge como uma das dimensões centrais, refletindo dificuldades na conciliação entre as responsabilidades profissionais e pessoais. Esta tensão está frequentemente associada à sobrecarga de trabalho, à redução do tempo disponível para a família e ao impacto emocional nas interações familiares, como ilustram os seguintes relatos:

> *‹‹[...] não conseguir estar em casa e ver a minha mulher sobrecarregada faz com que tenha um impacto gigante [...].››* (E12)
>
> *‹‹[...] porque eu não conseguia gerir as coisas todas no trabalho e tinha mesmo de trazer algum trabalho para casa.››* (E4)

Adicionalmente, alguns participantes referem a distância geográfica entre o local de trabalho e a residência como um fator que contribui para o aumento do stress diário e para a redução do tempo disponível para atividades profissionais:

> *‹‹Para mim é a distância. Eu vivo em Penafiel e trabalho em Gaia, por isso, eu vou todos os dias para Gaia. Portanto, a distância é uma questão de stress para mim.››* (E14)
>
> *‹‹[...] para mim o problema é quando o comboio para o Porto se atrasa e eu já chego em cima da hora, parece que o meu dia já não corre tão bem, porque eu gosto de chegar, tomar café com calma ir para o PC, ligar as coisas e tentar organizar o meu dia e depois deixar tudo fluido.››* (E22)

Por outro lado, os discursos também evidenciam a influência da vida pessoal no trabalho, sendo mencionado que preocupações pessoais podem afetar o estado emocional e o desempenho no trabalho:

> *‹‹[...] venho para o trabalho um pouco mal e assim mais triste [...]›› (*E12)
>
> *‹‹[...] eu trabalho ao fim de semana e às vezes custa muito porque não consigo estar presente nos compromissos que gostava de estar››* (E3)

Neste sentido, os participantes destacam a dificuldade em estabelecer fronteiras claras entre as duas esferas, o que evidencia a permeabilidade entre elas. De forma geral, os resultados sugerem que a relação entre trabalho e vida pessoal é marcada por uma interdependência significativa, constituindo um desafio para a gestão do equilíbrio entre as diferentes dimensões da vida.

3.4.5. Resiliência e Adaptação

No entanto, apesar das exigências e dificuldades do contexto do trabalho, os participantes desenvolvem estratégias que lhes permitem lidar com essas pressões e manter o seu funcionamento profissional, evidenciando comportamentos de resiliência e persistência.

A persistência, apesar da sobrecarga, surge como uma dimensão relevante, pois os participantes continuam a desempenhar as suas funções mesmo em contextos exigentes e emocionalmente desgastantes, associando esta postura a um sentido de responsabilidade e de compromisso com o trabalho. Tal como evidenciado nos seguintes discursos:

> *‹‹Ponderei fazer outro curso, mas eu adoro fazer aquilo que faço e aí o meu maior medo é entrar para outro curso e depois fazer alguma coisa que eu não adore tanto quanto adoro trabalhar como enfermeira.››* (E9)
>
> *‹‹[...] nunca pensei em desistir; é sempre com a mentalidade de que amanhã quero e vou voltar.››* (E21)

A segurança psicológica surge também como um fator facilitador da adaptação, estando associada à perceção de um ambiente onde os indivíduos se sentem à vontade para expressar dúvidas, pedir apoio e partilhar preocupações:

> *‹‹[...] se eu tiver dúvidas, posso perguntar o que quer que seja, que é sempre com abertura e disponibilidade para me ajudar››* (E22)

Este tipo de ambiente parece contribuir para uma maior confiança nas interações e para uma adaptação mais eficaz às exigências do trabalho.

De forma geral, apesar das exigências laborais e do impacto associado, os participantes desenvolvem estratégias de adaptação que lhes permitem continuar a desempenhar as suas funções. A resiliência é um processo dinâmico, sustentado por fatores individuais, relacionais e contextuais, que contribui para a gestão das exigências e para a preservação do bem-estar.

3.5. Contexto Organizacional e Dinâmicas Interpessoais

Esta categoria temática tem como objetivo analisar como os participantes percecionam o contexto organizacional e as dinâmicas interpessoais no local de trabalho, bem como o impacto desses fatores na experiência profissional e no bem-estar.

De forma geral, os discursos evidenciam fatores como a liderança, a cultura e o clima organizacional, a estrutura e os recursos disponíveis, a comunicação, os conflitos interpessoais e as dinâmicas de equipa, bem como a confiança e cooperação entre os colegas. Estes elementos influenciam a forma como os indivíduos vivenciam o trabalho e estabelecem relações.

Assim, os resultados sugerem que o contexto organizacional e as relações interpessoais desempenham um papel central na forma como os participantes vivenciam o trabalho.

3.5.1. Liderança e Suporte Organizacional

Relativamente à liderança, os discursos evidenciam que o papel da chefia influencia diretamente a experiência dos participantes no trabalho.

Por um lado, a liderança de suporte, caracterizada por proximidade, disponibilidade e capacidade de escuta, é associada a maior bem-estar e facilidade na gestão das exigências:

> *‹‹Um chefe queria-me ensinar muitas coisas, [...] e foi extremamente prestativo.››* (E2)
> *‹‹Aqui aprendi o contrário. Aqui aprendi que as minhas chefias me dão o cartão vermelho e dizem "Calma contigo", ou seja, incentivam-me para abrandar o ritmo de trabalho e a não assumir mais tarefas do que aquelas que consigo gerir.››* (E5)

Neste caso, a liderança é vista como um fator protetor porque promove o equilíbrio entre as exigências profissionais e o bem-estar individual, desencorajando comportamentos de sobrecarga e incentivando a autorregulação.

Por outro lado, surgem também experiências de liderança negativa, frequentemente associadas à falta de apoio, à ausência de reconhecimento, às dificuldades de comunicação e

à ocultação de informações. A falta de competência da chefia surge como uma dimensão relevante e manifesta-se na gestão de pessoas, na tomada de decisão e na organização do trabalho:

> *‹‹Eram essencialmente com a direção. [...] foi com a direção. Havia zero empatia da direção, zero compreensão e zero respeito. [...] Era mesmo falta de empatia, de respeito por quem lá trabalhava. Uma sensação sempre de que só falavam de forma amável connosco quando era preciso alguma coisa››* (E11)
> *‹‹Entre chefias e direção do serviço [...] parece que ocultam informações que nos dizem respeito e nem sempre existem de forma clara [...].››* (E12)
> *‹‹[...] O meu chefe disse: "Vocês sabiam que eles têm esta central?" Eu e o meu colega ficamos malucos porque já andávamos a dar formação sobre isso há 5 anos e ele só tinha percebido 5 anos depois [...].››* (E16)

Estas situações evidenciam o impacto da liderança disfuncional na experiência dos colaboradores, o que contribui para sentimentos de desmotivação e frustração.
Adicionalmente, a procura de apoio junto da chefia revela-se variável, dependendo da perceção da disponibilidade e da competência. Em contextos em que a liderança é acessível e justa, os participantes recorrem mais facilmente à chefia; por outro lado, em contextos menos favoráveis, observa-se um afastamento e uma menor procura de suporte:

> *‹[...] se for algum problema ou dúvida com aquilo que estou a fazer, tento falar com a minha chefia direta para esclarecer se é, efetivamente, aquele o objetivo daquilo que estou a fazer. Se estou a fazer bem ou se estou a fazer mal››* (E15)
> *‹‹Normalmente eu falo com o meu colega porque o meu chefe não percebe nada e se eu perguntar alguma coisa ao meu chefe ele ainda sabe menos do que eu [...] eu prefiro perguntar ao meu colega.››* (E16)

De forma geral, os resultados sugerem que a qualidade da liderança influencia significativamente a experiência dos participantes, podendo atuar tanto como fator protetor quanto como elemento gerador de tensão no contexto organizacional.

3.5.2. Cultura Organizacional e Clima

Quando os contextos laborais são descritos como positivos, o ambiente é descrito por relações saudáveis, apoio mútuo e clima de confiança, o que favorece a integração e o conforto no trabalho. Destacam-se ainda a valorização da diversidade e a presença de uma cultura não punitiva, em que os erros são encarados como oportunidades de aprendizagem e os limites de trabalho são respeitados, como ilustram os seguintes excertos:

> *‹‹Ambiente saudável, de confiança, motivacional e tranquilo.››* (E5)
> *‹‹Não se nota [...] chegas às 18h e a pessoa olha para outra em tom de crítica do tipo "já te vais embora? Não tens mais nada para fazer? Já acabaste tudo?". Nesta empresa, os horários são para cumprir. Entras às 7h, saís às 16h; às 8h, saís às 17h; às 9h, saís às 18h.›* (E5)
> *‹‹Temos um grande espírito de ajuda na equipa, temos diversidade, temos inclusão [...]››* (E21)

Por outro lado, surgem referências a ambientes considerados tóxicos, marcados por tensão, falta de apoio e relações interpessoais negativas, contribuindo para o aumento do stress e desgaste emocional. Estes contextos são descritos como caracterizados por um clima aparentemente estável, mas marcado por conflitos e ausência de confiança:

> *‹‹O geral é uma paz podre; é mau. [...] Não há confiança.››* (E20)

Adicionalmente, a cultura de elevada exigência surge como uma dimensão relevante, associada a contextos em que o desempenho é fortemente valorizado. Embora estas características possam potenciar a eficácia organizacional, são, em alguns casos, também percecionadas como fontes de pressão acrescida e de desgaste entre os colaboradores:

> *‹‹Não que não goste de trabalhar no sítio e no ramo, porque gosto e está tudo bem, mas, avaliando para os mais novos e gostando deles, custa-me vê-los assim.››* (E5)

De forma geral, os resultados sugerem que a cultura e o clima organizacional desempenham um papel determinante na forma como os participantes experienciam o seu contexto de trabalho, podendo ser considerados fatores de suporte ou de risco.

3.5.3. Estruturas e Recursos Organizacionais

No que diz respeito às estruturas e aos recursos organizacionais, os participantes evidenciam que as condições estruturais do trabalho desempenham papel relevante na forma como as exigências são vivenciadas no dia a dia.

A falta de pessoal e de tempo, surge como um fator relevante, contribuindo para a sobrecarga e dificuldade em responder às exigências, particularmente em contextos profissionais como o da saúde:

> *‹‹Com os rácios diminuídos da enfermagem, chegámos a ter de gerir a morfina para os doentes, para conseguir atender a outros doentes; ou seja, não estávamos a conseguir atender à angústia dos doentes e familiares como gostaríamos.››* (E9)

Estas limitações evidenciam o impacto das condições estruturais na qualidade do trabalho e no bem-estar dos profissionais.

A dimensão da equipa é referida como fator relevante, sendo que equipas pequenas podem intensificar as dinâmicas interpessoais e tornar os conflitos mais evidentes:

> *‹‹Se fôssemos 20 ou 30, [...], mas somos só 3 e fechados num escritório. Estando mal com 1 afeta a tua maneira de agir, de pensar e o ambiente já fica mau [...].››* (E10)

Para além disso, a carga de trabalho, as incertezas relacionadas com o trabalho e o número de horas trabalhadas são frequentemente associados a maior desgaste:

> *‹‹É a pressão de resultados, dos números, das vendas e depois todas as incertezas que giram à volta do negócio sejam incertezas externas provocadas, seja por mais questões geopolíticas, pelas questões financeiras e por questões fiscais››* (E21)

> *‹‹Quantidade de horas [...]. A época do verão é complicada porque há muitos eventos e antigamente não havia horários repartidos, ou seja, não havia turnos. Havia um único turno de 17h por dia [...]››* (E1)

Por sua vez, a reestruturação organizacional está associada a mudanças nas funções e nos horários, podendo ter impactos positivos ou negativos no bem-estar. Em alguns casos, estas alterações contribuíram para uma melhor distribuição do trabalho e para a redução da sobrecarga. Tal como é evidenciado pelo discurso seguinte:

> *‹Sim, por exemplo, nos últimos três anos, ao fim de muitos serviços seguidos, parecia que não conseguia pensar direito. No último ano adotaram uma estratégia diferente diminuindo as horas e distribuindo melhor as pessoas por horários diferentes. Esta estratégia acredito que tenha sido fruto do facto de existirem muitas pessoas sobrecarregadas e cansadas.››* (E1)

De forma geral, os resultados sugerem que as condições estruturais e os recursos organizacionais desempenham um papel importante na perceção de exigência e no bem-estar dos participantes.

3.5.4. Comunicação Organizacional

Relativamente à comunicação organizacional, os discursos mostram que esta desempenha um papel central nas dinâmicas interpessoais e no funcionamento das equipas. De forma geral, é percecionada como clara, aberta e pouco hierarquizada, facilitando a partilha de informação e o sentimento de inclusão:

> *‹‹Respeitosa, não há a questão da hierarquia muito vinculada [...]. Nesta empresa, sente-se uma liberdade total de cumprir os objetivos sem ultrapassar os valores. Uma vez tendo presente que estamos a trabalhar em prol da empresa, se eu tenho de discutir um assunto 3 níveis acima de mim, mas sou eu quem possui essa responsabilidade e essa forma de explicar o que se está a passar, as portas estão completamente abertas para que essa posição me seja atribuída. Portanto, não sou castrada.››* (E5)

‹‹O maior período de comunicação é a passagem de turno. [...] conseguimos saber tudo do doente. Durante o turno, a comunicação também é uma boa comunicação.›› (E12)
‹‹A comunicação é clara e objetiva, facilitando o trabalho dos colegas.›› (E19)

Por outro lado, surgem também situações de comunicação problemática, marcadas por conflitos, ausência de diálogo e falhas na transmissão de informação:

‹[...] quase todas as segundas temos reunião semanal e nessa reunião acontecem muitas discussões [...]. Não há um diálogo que permita as coisas fiquem bem. Ou quase tu não tens poder para explicar.›› (E4)
‹‹Má comunicação, ou seja, nunca se passa a mensagem para toda a gente. Só chega a alguns. Hierarquicamente, é como uma pirâmide. Ou seja, se os chefes passam a mensagem a pouca gente, essa pouca gente passa a mensagem só a quem lhe interessa.›› (E20)

Estas situações evidenciam o impacto da comunicação ineficaz na coordenação das equipas e no aumento de conflitos no contexto organizacional.
Adicionalmente, os modos de comunicação variam entre formatos formais e informais, influenciando a eficácia e a clareza com que a informação é transmitida:

‹‹A nossa comunicação é muito informal, há uma boa comunicação. Temos um briefing diário [...] fazemos uma reunião diariamente depois do almoço com todos para se fazer o ponto de situação de algumas coisas, para se passar alguma informação importante e saber também como é que está a correr o dia. Quebramos aqui um bocadinho o gelo também para tornar as coisas um bocadinho mais dinâmicas, mas a comunicação existe e é boa. É bastante informal.›› (E15)
‹O meio de comunicação é aquele que é menos recomendado, mas acaba por ser o que nos é mais fácil, dado o nosso tipo de trabalho, que é ou email ou redes sociais, nomeadamente o Messenger ou o WhatsApp. [...] acaba por ser o mais acessível para situações normais, como atrasos ou faltas. É o meio de comunicação menos recomendado, mas na minha perspetiva é o mais eficaz.›› (E2)

‹‹Nós comunicamos muito por SharePoint, listas, [...] é a melhor ferramenta para analisarmos a performance da equipa, o que é que a equipa está a fazer, onde é que estamos e onde é que estamos a vermelho.›› (E5)

Por fim, os momentos críticos de comunicação acabam por ser alguns dos referidos anteriormente, como a transmissão de más notícias ou o feedback, podendo ser associados a uma maior carga emocional.

De forma geral, os resultados sugerem que a comunicação organizacional desempenha um papel importante na qualidade das relações e no clima, podendo, ou não, facilitar a cooperação e intensificar conflitos e dificuldades interpessoais.

3.5.5. Conflitos Interpessoais e Dinâmicas de Equipa

Os discursos evidenciam que os conflitos interpessoais fazem parte das dinâmicas de equipa e estão frequentemente associados a diferenças de opinião, de personalidade e de formas de trabalhar.

‹‹Neste momento é muito conflituosa. Muitos conflitos entre enfermeiros e médicos, como entre enfermeiros e auxiliares, como até mesmo entre a equipa de enfermagem.›› (E9)

Em alguns contextos, estes conflitos traduzem-se em dificuldades de comunicação e ausência de resolução eficaz:

‹‹As pessoas falam e depois, quando acabas e não há concordância de opiniões, vai cada um para o seu lado. Não há um diálogo que permita as coisas ficarem bem›› (E4)
‹‹[...] sei de colegas que, muitas vezes, preferem não trabalhar juntos, são frutos de discussões e opiniões distintas. Acontece.›› (E5)

Neste caso, embora o conflito não seja descrito de forma direta, a participante 5, refere a existência de tensões interpessoais no local de trabalho que levam ao evitamento entre colegas, resultantes de divergências e experiências de conflito.

Adicionalmente, surgem dinâmicas negativas como inveja ou desvalorização de competências, que podem comprometer o ambiente de trabalho e a confiança entre colegas:

> *‹‹[...] uma miúda que, na altura, [...] tinha inveja minha e dizia-me à minha frente. E ela questionava sempre por que eu ficava sempre com isto, porque é que ficava sempre com os alunos, e não sei quanto. Tipo assim, numa inveja atroz, mas que não escondia e que dizia isso e parecia que me bloqueava e eu com aquele sentimento negativo, eu que respondo a toda a gente, bloqueava››* (E9)

Por fim, referem-se comportamentos de risco ao nível relacional e ético, nomeadamente atitudes de colegas que podem comprometer a confiança entre colegas, como a falta de transparência, a quebra de confidencialidade e a competição excessiva. No discurso que se segue, a participante 9, relata um caso grave, em que o comportamento de uma colega influenciou a sua forma de lidar com o restante do trabalho e comprometeu a sua relação de amizade com o colega:

> *‹‹[...] Tinha uma miúda que tinha sido minha aluna que eu considerava minha amiga e que teve um problema de toxicodependência. Na altura, eu era responsável pelo serviço e tive de tomar atitudes porque ela estava a trabalhar. Esse, sim, foi o meu maior dilema profissional em 15 anos de trabalho, porque sabia que ela poderia ser despedida. Mas, graças a Deus, ela não foi. [...] Ela na altura ficou chateada comigo››* (E9)

De forma geral, os resultados sugerem que as dinâmicas de equipa podem estar marcadas por tensões e desafios relacionais exigindo uma gestão cuidadosa das interações interpessoais no contexto profissional.

3.5.6. Confiança e Cooperação entre Colegas

Finalmente, a confiança e a cooperação entre colegas desempenham um papel central no funcionamento das equipas, embora nem sempre estejam presentes de forma consciente. A confiança está associada à partilha de informação, de responsabilidades, à segurança nas tarefas e ao apoio mútuo:

‹‹Se eu sentir que tenho confiança na pessoa, consigo facilmente pedir-lhe a preparação de uma [...]. Às vezes, temos de preparar muita medicação, e isso tem de ser feito por todos. Uns preparam e outros colocam e isso tem de haver esse tipo de confiança, de certa forma. Temos de confiar uns nos outros›› (E12)

No entanto, em alguns contextos, é referida a ausência de confiança, levando à necessidade de controlo e verificação constantes do trabalho dos outros:

‹‹Não há confiança. Duvidam sempre muito do trabalho um dos outros, a ponto de terem de ir verificar se o trabalho de um está efetivamente feito ou não.›› (E4)
‹‹[...] se for alguém com quem eu sinta esse à-vontade para partilhar a minha vida pessoal/familiar, eu partilharei. Se for alguém que não esteja a fim disso acontecer, eu estabeleço barreiras para que não haja esse tipo de comunicação entre nós[...]›› (E19)

A cooperação é descrita como variável, dependendo do contexto, das relações interpessoais e das dinâmicas da equipa. Em alguns casos, esta variabilidade está associada a diferenças hierárquicas, sendo referidas situações de menor cooperação por parte da direção, em contraste com um forte espírito de entreajuda ao nível das equipas técnicas. Noutros casos, a variabilidade da cooperação está relacionada com a rotatividade das equipas, nomeadamente em contextos de trabalho por turnos, em que a composição da equipa se altera frequentemente.

‹‹E relativamente à minha equipa, a cooperação era bastante boa e sempre houve cooperação por parte de todos os elementos. Em relação aos restantes elementos, não. Havia muitas situações, principalmente com a direção, em que não havia cooperação de todo.› (E11)
‹‹E há colegas que a cooperação é mesmo muito boa e há outros que consegue ser muito má. Portanto, como estou nesta situação particular e como mudamos, não é sempre uma equipa fixa; está sempre a variar. Diria que consigo passar por todos os pontos do espetro.›› (E13)

Adicionalmente, a gestão informal de conflitos é referida como uma prática recorrente, sendo que muitos desacordos são resolvidos diretamente entre colegas, frequentemente em contextos informais, como pausas ou momentos de convívio:

> *‹‹E depois durante o turno vamos pontualmente comunicando uns com os outros. Temos os períodos de mais relaxamento, de lanche ou almoço, que às vezes até esses são para gerir os conflitos do que aconteceu.››* (E9)

Por fim, a resolução de problemas interequipas surge como uma dimensão relevante, implicando articulação entre diferentes grupos de trabalho. A cooperação pode facilitar o desempenho, mas também pode ser marcada por dificuldades de comunicação e de alinhamento. Em muitos casos, os participantes procuram resolver os problemas dentro da equipa antes de recorrer à chefia:

> *‹‹[...] não há estanquicidade dentro dos departamentos ou entre funções, apesar de existir um organograma e um manual de funções, há uma cooperação interdepartamental que também flui muito bem [...], onde todos se ajudam mutuamente, todos procuram contribuir para que o outro também esteja bem e isso faz com que essa cooperação exista e que seja fluida. Claro que, como qualquer outra organização, temos os nossos problemas de comunicação e [...] é, se calhar, a nossa maior barreira para que essa cooperação seja otimizada, mas vamos resolvendo sempre com uma mentalidade muito de encontrar soluções e não estar à procura de quem foi o causador dos atuais problemas que possam ter surgido.››* (E17)
>
> *‹‹[...] nós, no desenvolvimento de software, temos uma equipa que desenvolve e outra que testa. E, apesar de fazer tudo parte do mesmo ciclo, acaba por ser uma equipa que põe à prova o que foi feito do lado do desenvolvimento, o que cria sempre atritos se as coisas não estiverem bem escritas. O que nós fizemos para mitigar esse tipo de problema foi envolvê-los ao máximo e dar o máximo de informação às duas equipas para que não haja reuniões desnecessárias ou criação de efeitos que afinal não o são.››* (E6)
>
> *‹‹Normalmente, tento sempre falar com as pessoas com quem tenho laços mais fortes e quando não acontece, exponho às chefias e elas que resolvam.››* (E20)

De forma geral, os resultados sugerem que a confiança e a cooperação são dinâmicas, complexas e variáveis, dependentes das relações interpessoais e do contexto organizacional. Geralmente, o contexto organizacional e as dinâmicas interpessoais revelam-se determinantes na forma como os participantes experienciam o trabalho. Fatores como a liderança, a cultura organizacional, a comunicação e as relações entre colegas influenciam não só o funcionamento das equipas, como também o bem-estar dos participantes, podendo constituir tanto um fator de suporte quanto uma fonte de tensão.

3.6. Estratégias de *Coping*, Regulação e Gestão Emocional

Esta temática tem como objetivo analisar como os participantes gerem as exigências emocionais associadas ao contexto de trabalho, através de diferentes estratégias de *coping* e de regulação emocional.

Os participantes referem práticas como reflexão emocional, a procura de pessoas próximas ou de profissionais, o autocuidado, a organização e a definição de limites entre a vida pessoal e profissional.

De forma geral, os resultados sugerem que os indivíduos mobilizam um conjunto diversificado de estratégias para gerir as exigências emocionais, evidenciando a importância da regulação emocional na adaptação ao contexto de trabalho.

3.6.1. Autoconsciência e Regulação Emocional

De forma geral, os discursos evidenciam que os participantes recorrem a recursos pessoais e relacionais para lidar com o stress, conflitos e pressão, com vista à gestão do equilíbrio emocional e ao funcionamento profissional. Essas estratégias manifestam-se ao nível da autoconsciência e da gestão individual das emoções, bem como na maneira como os participantes lidam com as relações interpessoais no trabalho.

No que diz respeito à autoconsciência e à regulação emocional, os participantes demonstram reconhecimento dos seus limites e identificam a necessidade de recorrer a apoio externo quando os recursos individuais não são suficientes. Como ilustra o seguinte discurso:

> *‹‹Normalmente resolvo muitas coisas comigo mesmo e procuro isolar-me, refletir e pensar naquilo que me está a fazer pior e que não é assim tão importante. Mas, na grande, grande parte das vezes, é comigo mesmo. E quando não é suficiente, procuro*

o meu psiquiatra que já está comigo há 25 anos e por isso ele dá-me alguns conselhos apesar de ele nunca me dizer nada que eu já não saiba, mas é sempre bom validar com outra pessoa.›› (E17)

Neste âmbito, é referida a procura de apoio em redes pessoais e junto de profissionais experientes, sendo descrita como uma forma de a confirmar perceções, reorganizar pensamentos e encontrar novas formas de lidar com as situações:

‹‹Psicóloga, namorado, pais.›› (E15)

Evidenciando uma rede de suporte diversificada que inclui tanto relações pessoais quanto apoio profissional:

‹‹[...] porque é uma pessoa com mais experiência e porque tem uma responsabilidade diferente da minha até porque a empresa é dela, e então quando alguma coisa corre mal é com ela que eu falo, mas nunca houve problemas em relação a isso.›› (E10)

Adicionalmente, o autocuidado manifestando-se através de práticas como atividade física, momentos de pausa e lazer, bem como através do recurso a estratégias estruturadas, como acompanhamento psicológico e formação em inteligência emocional:

‹‹Estar sozinho, correr, andar de bicicleta ou natação faz-me bem [...]. A leitura também me ajuda [...] faço-o quando estou mais relaxado [...].›› (E21)
‹‹Consulta com a psicóloga[...] Tentar escrever o que sinto nesses dias para depois ao falar com a psicóloga [...] para tentar conseguir, regular as minhas emoções.›› (E15)
‹‹[...] ter formações de inteligência emocional [...] vários livros que já li têm algumas técnicas que te ajudam.›› (E6)

A organização e priorização das tarefas também surgem como estratégias relevantes, sendo associadas a um maior controlo das exigências e, consequentemente, à redução do stress.

‹‹Parte sempre de uma base de organizar o meu trabalho diário, estabelecer metas e priorizá-las›› (E19)

A definição de fronteiras entre vida pessoal e profissional é também referida como estratégia associada à prevenção da sobrecarga emocional:

‹‹[...] evito sempre levar os meus problemas pessoais para o trabalho[...]. É o nosso local de trabalho e não misturamos as coisas. Acaba por ser sempre falar de trabalho.›› (E1)

O alívio emocional através da convicção ética surge na medida em que os participantes referem agir de acordo com os seus valores e princípios:

‹‹O que ajudou foi ter a consciência completamente tranquila de que estava a fazer o correto para ambas as partes, tanto no trabalho como na amizade [...]. Eu acho que o facto de estar com a consciência tranquila foi o que mais me ajudou [...].›› (E9)

Por outro lado, alguns discursos dos participantes referem que o próprio trabalho pode funcionar como um fator de regulação emocional, descrito como proporcionando foco, estrutura e sentido, contribuindo para a gestão de emoções em determinados momentos:

‹‹Nunca tive necessidade de me afastar do trabalho; o trabalho para mim funciona como uma terapia, porque lá está, sempre tive uma grande dificuldade em parar.›› (E5)

Para além disso, a normalização dos desafios e o pedido de apoio são referidos pelos participantes, uma vez que os participantes referem relativizar situações difíceis e recorrer a outros quando necessário, sendo associados à redução do impacto emocional:

‹‹É relativizar; é a minha principal estratégia. Colocar tudo em perspetiva e perceber o que é realmente importante e o que não é assim tão importante, mas nós estamos a dar importância a mais e com este processo tenho conseguido resolver quase todos esses momentos.›› (E17)

‹‹[...] e apesar de cada um ter a sua função, devemos levantar a nossa mão e dizer "não estou a conseguir por este motivo [...]. Por favor, alguém me pode ajudar?".›› (E5)

Quando questionados sobre estratégias de regulação emocional em períodos de maior stress, alguns participantes referem o recurso a substâncias ou meios medicinais:

‹‹[...] recorrer a suplementos alimentares.›› (E9)

De modo global, os resultados sugerem que os participantes recorrem a um conjunto diversificado de estratégias de regulação emocional, combinando recursos internos e externos para lidar com as exigências do contexto de trabalho e promover o seu bem-estar.

3.6.2. Gestão de Conflitos e Relações

Relativamente à gestão de conflitos e relações, os discursos evidenciam diferentes estratégias para lidar com situações de tensão no contexto de trabalho, combinando a regulação emocional e a gestão relacional.

A racionalidade surge como um mecanismo central, permitindo relativizar situações e evitar reações impulsivas:

‹‹Porque também acho que nos temos de mentalizar que é trabalho e não nos pode afetar tanto mentalmente, muitas vezes é difícil, mas acho que temos de começar a inserir na nossa cabeça que é só trabalho. Fazemos, fica lá, podemos ficar irritados e frustrados, mas temos de saber diluir isso.›› (E8)

A reinterpretação posterior das situações é descrita como uma forma de atribuir novos significados e ajustar a resposta emocional, sendo influenciada pela reação dos outros.

‹‹O que poderia ajudar ou não seria sempre a reação da outra pessoa porque [...] eu tenho sempre um bocado de preocupação com a reação da outra pessoa. [...] se ficar mal, eu vou ficar pior ainda e, por isso, a reação do outro poderia ser o que iria influenciar a ficar emocionalmente pior ou não.›› (E12)

Adicionalmente, a regulação e a gestão de conflitos através da comunicação são frequentemente mencionadas, sendo considerado essencial para minimizar tensões e promover relações mais funcionais:

> *‹‹[...] a forma que foi resolvida foi: procuramos saber quais eram os pain points [...] que eles achavam que a equipa não estava a corresponder, e numa conversa aberta em que toda a gente deu a sua opinião e toda a gente entrou em acordo sobre os planos a seguir.››* (E6)
>
> *‹‹[...] e no meu caso, o que resulta comigo é conversar. Dialogar sobre o assunto [...] e tentar, através desse diálogo, melhorar o que está mal [...] e é isso que considero fundamental no contexto de trabalho. É o diálogo e a frontalidade entre as pessoas.››* (E19)

De forma geral, a gestão de conflitos assenta numa combinação de controlo emocional, comunicação e ajustamento relacional, contribuindo para relações mais funcionais no contexto de trabalho.

Capítulo 4 – Discussão de Resultados

Depois da apresentação dos resultados, torna-se necessário proceder à sua interpretação e ao seu enquadramento à luz da literatura apresentada no Capítulo 1. Este capítulo tem como objetivo discutir as conclusões principais do estudo, procurando compreender o seu significado e a sua evidência no âmbito da amizade no local de trabalho, do stress e do *burnout.*

No geral, os resultados mostraram a complexidade das relações de amizades laborais, destacando o seu papel, simultaneamente, como recurso psicossocial e como potencial fonte de tensão. Para além disso, fatores individuais, relacionais e organizacionais influenciam a forma como estas relações são construídas, vivenciadas e geridas.

A discussão encontra-se organizada à volta das principais categorias temáticas identificadas nos resultados, permitindo estabelecer um diálogo entre os dados empíricos e os contributos teóricos, bem como aprofundar a compreensão das dinâmicas associadas à amizade no trabalho e do seu impacto no bem-estar dos indivíduos.

4.1. Conceptualização e Processo de Construção da Amizade no Trabalho

Os resultados desta investigação mostram que a amizade no local de trabalho é percebida como uma relação baseada essencialmente na confiança, empatia, apoio emocional e respeito mútuo, assumindo-se como um vínculo que se diferencia das restantes relações meramente profissionais. Esta avaliação alinha-se com a literatura, uma vez que descreve a amizade laboral como uma relação voluntária caracterizada por proximidade emocional, reciprocidade e partilha de experiências (Sias & Cahill, 1998).

Desta forma, a amizade surge como uma relação voluntária, construída para além das exigências formais do trabalho, caracterizada por intimidade, abertura e envolvimento emocional. Esta interpretação está de acordo com a perspetiva de Sias e Cahill (1998), uma vez que definem a amizade no trabalho como um vínculo informal e não obrigatório, em contraste com as relações estruturadas pelos papéis organizacionais.

Além disso, os resultados demonstram que a construção da amizade ocorre de forma progressiva, ao longo do tempo, não sendo, por isso, imediata. As amizades laborais desenvolvem-se através de repetições de interações, de partilha de experiências e de contacto contínuo. A transição de colega para amigo é um processo gradual, no qual a confiança se consolida e a relação evolui para níveis mais profundos de proximidade. Este

padrão reforça a ideia de que as amizades laborais se desenvolvem através de um aumento progressivo da intimidade e da autorrevelação, tal como descrito por Sias e Cahill (1998).

Adicionalmente, os resultados evidenciam que a perceção da semelhança entre indivíduos constitui um elemento facilitador da construção das amizades, nomeadamente no que diz respeito a valores, experiências e formas de estar, bem como características sociodemográficas, como a idade e o género. Esta identificação interpessoal promove também maior proximidade, abertura emocional e compreensão mútua, atuando como catalisador do desenvolvimento da amizade. Esta evidência é consistente com a literatura sobre atração interpessoal, que aponta a similaridade como um dos principais fatores na formação de relações próximas (Brehm, 1985).

Paralelamente, características individuais, como a empatia e a sociabilidade, também parecem influenciar a qualidade das interações e a probabilidade de desenvolvimento de vínculos de amizade, tal como sugerem Morrison (2009) e Sias e Cahill (1998).

Por fim, as relações de amizade são descritas pelos participantes como um espaço de partilha emocional e de construção do sentido de pertença, permitindo que os indivíduos se sintam compreendidos, apoiados e integrados no contexto de trabalho. Assim a amizade laboral ultrapassa a lógica estritamente instrumental das relações profissionais, assumindo um papel relevante na forma como os indivíduos vivenciam o seu contexto organizacional.

Concluindo, os resultados sugerem que a amizade no local de trabalho constitui um fenómeno relacional complexo e dinâmico, que surge gradualmente, é influenciado por fatores individuais e contextuais e assenta em processos de proximidade, identificação e construção de confiança entre os indivíduos.

4.2. A Amizade no Trabalho enquanto Recurso Psicossocial

Os resultados mostram que as amizades no local de trabalho assumem um papel central na forma como os participantes lidam com as exigências profissionais e são, por isso, percecionadas como um recurso psicossocial relevante para a gestão não só do stress, como também para a manutenção do bem-estar. Estas relações são definidas como principais fontes de apoio emocional, instrumental e cognitivo, contribuindo para uma experiência de trabalho mais equilibrada e para uma maior capacidade de adaptação a contextos mais exigentes.

Sob a lente da Teoria COR de Hobfoll (1989), esta evidência pode ser compreendida, uma vez que os indivíduos procuram adquirir, preservar e proteger os recursos que lhes permitam lidar

com o stress. Nesta ótica, as amizades no local de trabalho são recursos sociais fundamentais porque contribuem não só para a reposição de energia emocional, como também para prevenir as espirais de perda *(loss spirals),* especialmente em ambientes de trabalho de grande exigência (Hobfoll, 1989; Wells et al., 1999).

Relativamente ao apoio emocional, os participantes deram especial importância a ter alguém disponível para ouvir, compreender e validar as experiências em momentos de maior pressão profissional. A possibilidade de desabafar e de partilhar as dificuldades surge, igualmente, como um mecanismo essencial para o alívio emocional, contribuindo para a redução da intensidade do stress. Estes resultados encontram-se alinhados com a literatura, pois identificam o suporte social como um dos principais recursos psicossociais na prevenção do *burnout* e na promoção do bem-estar ocupacional (Bakker & Demerouti, 2007). Tal como evidenciado por Agarwal et al. (2019), as relações baseadas em confiança, em empatia e na ausência de julgamento criam espaços seguros para a partilha emocional, funcionando como sistemas informais de suporte psicológico no trabalho.

Adicionalmente, os resultados mostram que as amizades no local de trabalho desempenham um papel crucial na forma como os indivíduos interpretam as situações de stress. Os participantes referem que recorrer aos amigos lhes permite relativizar os problemas e obter diferentes perspetivas e soluções. Este processo encontra-se alinhado com o *buffering effect* proposto por Cohen e Wills (1985), segundo o qual o suporte social atua como um mecanismo de proteção psicológica, ao reduzir o impacto negativo do stress através da reinterpretação das situações como menos ameaçadoras.

Instrumentalmente, as amizades são associadas à entreajuda, à partilha de conhecimento e ao apoio na resolução de problemas, facilitando a execução das tarefas e a cooperação entre colegas. Esta dimensão reforça a natureza híbrida destas relações, que combinam tanto componentes afetivos quanto funcionais, contribuindo não só para o bem-estar emocional, como também para a eficácia no desempenho profissional (Ingram & Zou, 2008).

Os resultados evidenciam, ainda, o papel das amizades na regulação emocional e na construção de um sentimento de segurança psicológica no trabalho. Marcadas pela confiança e proximidade, estas relações facilitam a expressão emocional e reduzem o receio de julgamento, permitindo lidar de forma mais adaptativa com situações de pressão e conflito. Esta evidência está em consonância com estudos que associam as amizades laborais a níveis

mais elevados de segurança psicológica e a uma maior capacidade de gestão emocional (Cao & Zhang, 2020).

Além disso, os participantes descrevem as amizades como promotoras de pertença, motivação e envolvimento no trabalho, contribuindo para experiências profissionais mais positivas. Estes resultados alinham-se com a evidência empírica que associa as amizades laborais a maiores níveis de satisfação, *engagement* e bem-estar, reforçando o seu papel como recurso psicossocial relevante no contexto organizacional (Chung et al., 2018; Yan et al., 2021).

No entanto, os resultados também sugerem que este recurso não é universal nem isento de condições.

A ausência de amizades, nomeadamente em contextos de trabalho mais isolados, como, por exemplo, o trabalho remoto ou funções que exigem maior distanciamento relacional, pode limitar o acesso a este tipo de suporte e, por isso, aumentar a vulnerabilidade ao desgaste emocional. Tal como sugerido por Methot et al. (2016), a manutenção dessas relações implica investimento de recursos emocionais, podendo, em determinadas circunstâncias, contribuir para a sobrecarga e o desgaste, o que reforça sua natureza potencialmente ambivalente.

Assim, os resultados indicam que as amizades no local de trabalho constituem um recurso psicossocial central na gestão das exigências profissionais, atuando nos níveis emocional, cognitivo e instrumental. À luz da Teoria COR, essas relações individuais atuam como fator protetor contra o *burnout*. Contudo, o seu impacto depende da qualidade, da intensidade e da forma como essas relações são geridas, reforçando a necessidade de compreender as amizades laborais como recursos dinâmicos e contextuais.

4.3. Ambivalência das Amizades no Trabalho: Entre Recurso e Fonte de Desgaste

Apesar do papel protetor das amizades no local de trabalho, evidenciado anteriormente, os resultados deste estudo revelam que essas relações não são vivenciadas exclusivamente de forma positiva, mas também surgem como fontes de tensão, exigência emocional e dilemas relacionais. Essa ambivalência é particularmente visível na forma como os participantes descrevem, simultaneamente, benefícios associados ao apoio e à proximidade, bem como dificuldades na gestão das relações no contexto profissional.

Um dos aspetos mais evidentes relaciona-se com a exigência emocional associada à manutenção das amizades. Os participantes referem que estas relações implicam

disponibilidade, investimento e, em alguns casos, esforço contínuo para gerir expectativas, conflitos ou mal-entendidos. Esta evidência está alinhada com o conceito de *maintenance difficulty*, proposto por Winstead et al. (1995), que descreve o esforço necessário para sustentar relações próximas, particularmente em contextos em que coexistem múltiplas exigências relacionais. No contexto laboral, esta dificuldade tende a ser agravada pela sobreposição entre papéis profissionais e pessoais, o que aumenta a complexidade da gestão relacional.

Adicionalmente, os resultados mostram que a proximidade associada à amizade pode, em determinadas circunstâncias, gerar conflitos de papéis e dilemas éticos. Os participantes referem situações em que a lealdade interpessoal entra em tensão com exigências profissionais, como a necessidade de imparcialidade, confidencialidade ou tomada de decisão objetiva. Assim, esta tensão reflete a coexistência de normas relacionais distintas, sociais ou organizacionais, como descrito por Pillemer e Rothbard (2018), podendo originar dificuldades na gestão das expectativas e comprometer o equilíbrio entre proximidade e profissionalismo.

Os resultados evidenciam também que amizades mais intensas podem tornar-se emocionalmente mais exigentes, sobretudo quando envolvem expectativas elevadas, seja quanto à disponibilidade, ao apoio ou à reciprocidade. Em alguns casos, esta intensidade relacional está associada a sentimentos de sobrecarga, pressão ou desgaste emocional. Esta evidência é consistente com a perspetiva de Methot et al. (2016) que conceptualiza as amizades laborais como um *mixed blessing,* destacando que relações mais intensas e multifacetadas implicam, simultaneamente, maiores benefícios e maiores custos emocionais. Tal como sugerem as autoras, níveis moderados de amizade tendem a ser mais benéficos, enquanto níveis excessivos podem contribuir para o esgotamento de recursos.

Para além disso, os participantes referem a existência de dinâmicas negativas associadas às amizades, como conflitos interpessoais, tensões relacionais ou comportamentos disfuncionais em contextos de maior proximidade. Estas situações refletem a natureza ambivalente destas relações, nas quais a proximidade pode, simultaneamente, fortalecer e fragilizar estes laços. Assim, estas situações encontram suporte na literatura, que associa amizades intensas a fenómenos como inveja, rivalidade ou comunicação negativa, particularmente quando surgem desequilíbrios nas relações ou em contextos de adaptação (Yan et al., 2021).

À luz da Teoria COR de Hobfoll (1989) estes resultados podem ser compreendidos como expressão da natureza dinâmica e não linear dos recursos sociais. Embora as amizades

frequentemente funcionem como fontes de suporte e de reposição de recursos, também implicam investimento contínuo de tempo, energia emocional e atenção. Quando esse investimento não é equilibrado por ganhos percebidos ou quando as exigências relacionais se intensificam, estas relações podem contribuir para o esgotamento de recursos, aumentando a vulnerabilidade ao stress e ao *burnout* (Halbesleben et al., 2014; Hobfoll, 1989)

Neste sentido, os resultados reforçam a ideia de que o impacto das amizades no local de trabalho não depende apenas da sua existência, mas, sobretudo, da qualidade, da intensidade e da forma como são geridas. Segundo Zarankin e Kunkel (2019), relações equilibradas, caracterizadas por reciprocidade e fronteiras claras, tendem a promover bem-estar e apoio, enquanto relações mais exigentes podem gerar tensão e desgaste.

Os resultados confirmam a natureza ambivalente das amizades laborais, evidenciando que tais relações constituem, simultaneamente, recursos e potenciais fontes de exigência emocional. Esta dualidade reforça a necessidade de compreender as amizades laborais como fenómenos complexos e contextuais, cujo impacto no bem-estar e no *burnout* depende do equilíbrio entre o investimento e o retorno de recursos, bem como da capacidade dos indivíduos de gerir fronteiras relacionais de forma adaptativa.

4.4. O Papel do Contexto Organizacional nas Amizades no Trabalho

Além das dimensões individuais e relacionais discutidas anteriormente, os resultados mostram que a forma como as amizades no local de trabalho são vivenciadas também é influenciada por fatores organizacionais. Elementos como a estrutura, a cultura organizacional, o estilo de liderança e as condições de trabalho surgem como determinantes na criação e na manutenção dessas relações.

Um dos aspetos mais salientados pelos participantes baseia-se na influência das condições de trabalho na criação de oportunidades de interação. Contextos de trabalho caracterizados por proximidade física, contacto frequente e interdependência de tarefas parecem favorecer o desenvolvimento das relações de amizade, pois aumentam as oportunidades de comunicação informal e de partilha de experiências.

Por outro lado, os resultados evidenciam que contextos de trabalho mais informais, hierarquizados ou marcados por elevada pressão podem dificultar o desenvolvimento destas relações. A existência de regras rígidas, a elevada competitividade ou as exigências constantes tendem a limitar a espontaneidade das interações e a disponibilidade emocional necessária à

construção de vínculos mais próximos. Estes resultados reforçam a ideia de que a estrutura organizacional pode tanto facilitar como restringir as relações informais, tal como evidenciado por Mao (2006).

O papel da liderança é igualmente um fator central, pois os participantes referem que estilos de liderança promotores de comunicação aberta, mais próximos e acessíveis tendem a criar ambientes mais seguros e propícios ao desenvolvimento de relações de confiança. Já lideranças mais distantes ou excessivamente focadas no controlo parecem inibir a proximidade relacional entre colegas. Esta evidência encontra-se em consonância com estudos que destacam a importância da cultura organizacional e das práticas de gestão na promoção de ambientes laborais mais colaborativos e relacionais (Chen et al., 2012).

Os resultados evidenciam que os novos regimes de trabalho, como o híbrido e o remoto, podem contribuir para o surgimento de barreiras à construção de amizades. A redução do contacto presencial e das interações informais limita as oportunidades de criar vínculos espontâneos, tornando mais difícil o desenvolvimento de relações de proximidade. Neste sentido, a ausência de espaços informais de interação também pode comprometer o acesso a recursos sociais importantes, como o apoio emocional e o sentido de pertença.

Segundo os resultados, o contexto organizacional também pode amplificar a ambivalência das amizades. Em ambientes marcados por competição, avaliação constante ou forte pressão por desempenho, as amizades podem se tornar mais exigentes, intensificando conflitos de papéis e dilemas relacionais. Assim sendo, a ideia de que o impacto das amizades depende não apenas das características individuais ou da qualidade das relações, mas também do contexto organizacional em que se desenvolvem, é reforçada.

Por sua vez, à luz da Teoria COR de Hobfoll (1989), estes resultados podem ser interpretados considerando o contexto organizacional como um elemento que influencia diretamente a disponibilidade, o acesso e a manutenção de recursos. Ambientes organizacionais que promovem apoio, cooperação e confiança tendem a facilitar a acumulação de recursos, enquanto contextos mais adversos ou exigentes podem contribuir para a sua perda, aumentando a vulnerabilidade ao stress e ao *burnout.*

Por fim, os resultados indicam que as amizades no local de trabalho não podem ser analisadas isoladamente, pois são profundamente moldadas pelo contexto organizacional. Estruturas, culturas e práticas organizacionais desempenham um papel determinante na forma como estas relações surgem, se desenvolvem e impactam o bem-estar dos indivíduos. Esta evidência

reforça a necessidade de adotar uma perspetiva integrada, que considere simultaneamente os níveis individual, relacional e organizacional na compreensão do papel das amizades no contexto de trabalho.

Capítulo 5 - Contributos, Implicações e Limitações do Estudo

5.1. Contributos Teóricos

Este estudo contribui para o aprofundamento da literatura sobre as amizades no local de trabalho, propondo uma compreensão mais integrada e contextualizada destas relações no âmbito do bem-estar emocional e da prevenção do *burnout.*

Primeiramente, os resultados reforçam a conceptualização da amizade no local de trabalho como um recurso psicossocial porque evidenciam o seu papel no suporte emocional, na regulação do stress e na promoção do bem-estar. Ao demonstrar, de forma empírica, como estas relações contribuem para a adaptação a contextos exigentes, o estudo reforça a pertinência de associar as amizades a recursos organizacionais relacionados com a saúde psicológica dos trabalhadores.

Em segundo lugar, o presente estudo aprofunda a compreensão da natureza ambivalente das amizades no local de trabalho, ao evidenciar que tais relações não são exclusivamente benéficas, mas também dependem da qualidade, da intensidade e do contexto. Ao integrar a evidência empírica à Teoria COR, o estudo contribui para uma leitura mais dinâmica dessas relações, pois destaca processos simultâneos de ganho e de perda de recursos.

Além disso, a investigação evidencia a importância de uma abordagem multidimensional ao demonstrar que o impacto das amizades decorre da interação entre fatores individuais, relacionais e organizacionais.

5.2. Implicações Práticas

Os resultados deste estudo têm implicações relevantes para a Gestão de Recursos Humanos e para a promoção de ambientes de trabalho mais saudáveis.

Primeiramente, os resultados evidenciam a importância de promover contextos organizacionais que favoreçam a interação informal, a comunicação aberta e a construção de confiança entre colegas. A criação de espaços e oportunidades de socialização no local de trabalho ou fora dele podem facilitar o desenvolvimento destas relações de amizade e, consequentemente, potenciar os seus efeitos positivos no bem-estar.

Adicionalmente, os resultados sugerem a necessidade de sensibilizar líderes e gestores para o papel das relações interpessoais no trabalho, uma vez que estilos de liderança que promovam proximidade, apoio e segurança psicológica podem contribuir para ambientes mais colaborativos e emocionalmente seguros, potencializando o impacto positivo das amizades.

Para além disso, torna-se relevante promover competências relacionais e emocionais entre os colaboradores, nomeadamente na comunicação, na gestão de conflitos e na definição de limites saudáveis entre os domínios pessoal e profissional. Estas competências poderão ajudar a potenciar os benefícios das amizades e, ao mesmo tempo, mitigar os seus riscos, especialmente em ambientes de maior intensidade relacional.

Por fim, os resultados sugerem a importância de reconhecer a ambivalência destas relações, evitando uma valorização irrefletida das amizades no local de trabalho. A promoção de relações saudáveis implica também a criação de condições que permitam equilibrar a proximidade relacional e o profissionalismo, prevenindo situações de sobrecarga emocional ou de conflito de papéis.

5.3. Limitações do Estudo e Sugestões Futuras

Apresentados os contributos decorrentes da realização desta investigação, torna-se pertinente considerar determinadas limitações e sugestões futuras.

Primeiramente, a natureza qualitativa da investigação, embora adequada à exploração aprofundada do fenómeno, limita a generalização dos resultados. Por isso, as conclusões devem ser interpretadas no contexto específico da amostra analisada.

Em segundo lugar, os dados baseiam-se nas perceções dos participantes e, consequentemente, podem estar sujeitos a enviesamentos por parte deles.

Adicionalmente, o estudo apresenta um caráter transversal, não permitindo captar a evolução das amizades ao longo do tempo, nem compreender de forma aprofundada a dinâmica de desenvolvimento e transformação destas relações.

Finalmente, embora tenha sido adotada uma abordagem abrangente, poderão existir outras variáveis relevantes não exploradas, como, por exemplo, diferenças culturais ou organizacionais mais específicas.

Considerando as limitações identificadas, sugerem-se várias direções para investigação futura. Diante desse cenário, seria relevante desenvolver estudos quantitativos futuros que permitam testar empiricamente as relações identificadas, nomeadamente o papel das amizades como recurso psicossocial na prevenção do *burnout.*

Seria também pertinente a realização de investigações longitudinais que contribuam para uma melhor compreensão da evolução das amizades ao longo do tempo, bem como de seus efeitos cumulativos sobre o bem-estar e o desgaste emocional.

Adicionalmente, a investigação futura poderia explorar de forma mais aprofundada a ambivalência das amizades no trabalho, nomeadamente os mecanismos através dos quais estas relações se transformam de recursos em fontes de stress.

Por fim, seria igualmente interessante que investigações futuras aprofundassem a forma como as amizades no local de trabalho influenciam especificamente os gestores de recursos humanos, considerando organizações de pequena, média e grande dimensão.

.

Referências Bibliográficas

Agarwal, B., Brooks, S. K., & Greenberg, N. (2019). The Role of Peer Support in Managing Occupational Stress: A Qualitative Study of the Sustaining Resilience at Work Intervention. *Workplace Health and Safety*, *68*(2), 57–64. https://doi.org/10.1177/2165079919873934

Akinyode, B. F., & Khan, T. H. (2018). Step by step approach for qualitative data analysis. *International Journal of Built Environment and Sustainability*, *5*(3). https://doi.org/10.11113/ijbes.v5.n3.267

Appelbaum, N. P., Dow, A., Mazmanian, P. E., Jundt, D. K., & Appelbaum, E. N. (2016). The effects of power, leadership and psychological safety on resident event reporting. *Medical Education*, *50*(3), 343–350. https://doi.org/10.1111/medu.12947

Arasli, H., Hejraty Namin, B., & Abubakar, A. M. (2018). Workplace incivility as a moderator of the relationships between polychronicity and job outcomes. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, *30*(3), 1245–1272. https://doi.org/10.1108/IJCHM-12-2016-0655

Aronsson, G., Theorell, T., Grape, T., Hammarström, A., Hogstedt, C., Marteinsdottir, I., Skoog, I., Träskman-Bendz, L., & Hall, C. (2017). A systematic review including meta-analysis of work environment and burnout symptoms. *BMC Public Health*, *17*(1). https://doi.org/10.1186/s12889-017-4153-7

Arshad, A., Sun, P. Y. T., & Desmarais, F. (2021). Abusive Supervision and Employee Empowerment: The Moderating Role of Resilience and Workplace Friendship. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, *28*(4), 479–494. https://doi.org/10.1177/15480518211005449

Arthur, J. B. (1994). Effects of human resource systems on manufacturing performance and turnover. *Academy of Management Journal, 37*(3), 670–687. https://doi.org/10.5465/256705

Atkinson, S. (2004). Senior management relationships and trust: An exploratory study. *Journal of Managerial Psychology*, *19*(6), 571–587. https://doi.org/10.1108/02683940410551499

Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, *22*(3), 309–328. https://doi.org/10.1108/02683940710733115

Barrera, M. (1986). Distinctions between social support concepts, measures, and models. *American Journal of Community Psychology*, *14*(4), 413–445. https://doi.org/10.1007/BF00922627

Baumeister, R. F., Zhang, L., & Vohs, K. D. (2004). Gossip as cultural learning. In *Review of General Psychology* (Vol. 8, Number 2, pp. 111–121). American Psychological Association. https://doi.org/10.1037/1089-2680.8.2.111

Berman, E. M., West, J. P., & Richter, M. N. (2002). Workplace relations: Friendship patterns and consequences (according to managers). *Public Administration Review*, *62*(2), 217–230. https://doi.org/10.1111/0033-3352.00172

Bonanno, G. A. (2004). Loss, Trauma, and Human Resilience: Have We Underestimated the Human Capacity to Thrive After Extremely Aversive Events? *American Psychologist*, *59*(1), 20–28. https://doi.org/10.1037/0003-066X.59.1.20

Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, *3*(2), 77–101. https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa

Campbell, W. K., Sedikides, C., Reeder, G. D., & Elliot, A. J. (2000). Among friends? An examination of friendship and the self-serving bias. *British Journal of Social Psychology*, *39*(2), 229–239. https://doi.org/10.1348/014466600164444

Cao, F., & Zhang, H. (2020). Workplace friendship, psychological safety and innovative behavior in China: A moderated-mediation model. *Chinese Management Studies*, *14*(3), 661–676. https://doi.org/10.1108/CMS-09-2019-0334

Chang, H. T., Chou, Y. J., Liou, J. W., & Tu, Y. T. (2016). The effects of perfectionism on innovative behavior and job burnout: Team workplace friendship as a moderator. *Personality and Individual Differences*, *96*, 260–265. https://doi.org/10.1016/j.paid.2016.02.088

Chen, C. Y., Mao, H. Y., & Hsieh, A. T. (2012). Role ambiguity, employee gender, and workplace friendship. *Psychological Reports*, *110*(3), 719–730. https://doi.org/10.2466/01.07.21.PR0.110.3.719-730

Chung, S., Lount, R. B., Park, H. M., & Park, E. S. (2018). Friends With Performance Benefits: A Meta-Analysis on the Relationship Between Friendship and Group Performance.

Personality and Social Psychology Bulletin, *44*(1), 63–79. https://doi.org/10.1177/0146167217733069

Clarke, V., & Braun, V. (2017). Thematic analysis. In *Journal of Positive Psychology* (Vol. 12, Number 3, pp. 297–298). Routledge. https://doi.org/10.1080/17439760.2016.1262613

Coetzee, M., Ferreira, N., & Potgieter, I. (2019). Perceptions of sacrifice, workplace friendship and career concerns as explanatory mechanisms of employees' organisational commitment. *SA Journal of Human Resource Management*, *17*(0). https://doi.org/10.4102/sajhrm.v17i0.1033

Cohen, S., & Wills, T. A. (1985). Stress, Social Support, and the Buffering Hypothesis. *Psychological Bulletin*, *98*(2), 310–357. https://doi.org/https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/0033-2909.98.2.310

Cohen-Charash, Y., & Spector, P. E. (2001). The role of justice in organizations: A meta-analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, *86*(2), 278–321. https://doi.org/10.1006/obhd.2001.2958

Connors, C. A., Dukhanin, V., March, A. L., Parks, J. A., Norvell, M., & Wu, A. W. (2020). Peer support for nurses as second victims: Resilience, burnout, and job satisfaction. *Journal of Patient Safety and Risk Management*, *25*(1), 22–28. https://doi.org/10.1177/2516043519882517

Dietz, L., & Fasbender, U. (2022). Age-Diverse Workplace Friendship: A Systematic Literature Review and Recommendations for Future Research. *Work, Aging and Retirement*, *8*(2), 163–197. https://doi.org/10.1093/workar/waab028

Eriksson, P., & Kovalainen, A. (2008). *Qualitative Methods in Business Research*.

Fraser, M. T. D., & Gondim, S. M. G. (2004). Da fala do outro ao texto negociado: discussões sobre a entrevista na pesquisa qualitativa. *Paidéia (Ribeirão Preto)*, *14*(28), 139–152. https://doi.org/10.1590/S0103-863X2004000200004

Freudenberger, H. J. (1974). Staff Burn-Out. *Journal of Social Issues*, *30*(1), 159–165. https://doi.org/10.1111/j.1540-4560.1974.tb00706.x

Guchait, P., Paşamehmetoğlu, A., & Dawson, M. (2015). Perceived supervisor and co-worker support for error management: Impact on perceived psychological safety and service recovery performance. *International Journal of Hospitality Management*, *41*, 28–37. https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2014.04.009

Gümüştaş, C., & Karataş Gümüştaş, N. (2024). How and for whom abusive supervision influences organizational citizenship behavior: the roles of burnout and workplace friendship. *International Journal of Conflict Management*, *36*, 70–93. https://doi.org/10.1108/IJCMA-08-2023-0153

Guseva Canu, I., Marca, S. C., Dell'Oro, F., Balázs, Á., Bergamaschi, E., Besse, C., Bianchi, R., Bislimovska, J., Bjelajac, A. K., Bugge, M., Busneag, C. I., Çağlayan, Ç., Cernitanu, M., Pereira, C. C., Hafner, N. D., Droz, N., Eglite, M., Godderis, L., Gündel, H., … Wahlen, A. (2021). Harmonized definition of occupational burnout: A systematic review, semantic analysis, and Delphi consensus in 29 countries. *Scandinavian Journal of Work, Environment and Health*, *47*(2), 95–107. https://doi.org/10.5271/sjweh.3935

Hackney, K. J., & Perrewé, P. L. (2018). A review of abusive behaviors at work: The development of a process model for studying abuse. *Organizational Psychology Review*, *8*(1), 70–92. https://doi.org/10.1177/2041386618755724

Halbesleben, J. R. B., Neveu, J.-P., Paustian-Underdahl, S. C., & Westman, M. (2014). Getting to the "COR." *Journal of Management*, *40*(5), 1334–1364. https://doi.org/10.1177/0149206314527130

Hirak, R., Peng, A. C., Carmeli, A., & Schaubroeck, J. M. (2012). Linking leader inclusiveness to work unit performance: The importance of psychological safety and learning from failures. *Leadership Quarterly*, *23*(1), 107–117. https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2011.11.009

Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of Resources: A New Attempt at Conceptualizing Stress. *American Psychologist*, *44*(3), 513–524. https://doi.org/10.1037/0003-066X.44.3.513

Hobfoll, S. E., Halbesleben, J., Neveu, J.-P., & Westman, M. (2018). Conservation of Resources in the Organizational Context: The Reality of Resources and Their Consequences. *ANNUAL REVIEW OF ORGANIZATIONAL PSYCHOLOGY AND ORGANIZATIONAL BEHAVIOR*, *5*, 103–128. https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych

Hobman, E. V., Restubog, S. L. D., Bordia, P., & Tang, R. L. (2009). Abusive supervision in advising relationships: Investigating the role of social support. *Applied Psychology*, *58*(2), 233–256. https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.2008.00330.x

House, J. S. (1981). *Work stress and social support*. Addison-Wesley.

Huang, Y. H., Lee, J., McFadden, A. C., Murphy, L. A., Robertson, M. M., Cheung, J. H., & Zohar, D. (2016). Beyond safety outcomes: An investigation of the impact of safety climate on

job satisfaction, employee engagement and turnover using social exchange theory as the theoretical framework. *Applied Ergonomics*, *55*, 248–257. https://doi.org/10.1016/j.apergo.2015.10.007

Ingram, P., & Zou, X. (2008). Business friendships. *Research in Organizational Behavior*, *28*, 167–184. https://doi.org/10.1016/j.riob.2008.04.006

Janssen, P. P. M., Peeters, M. C. W., de Jonge, J., Houkes, I., & Tummers, G. E. R. (2004). Specific relationships between job demands, job resources and psychological outcomes and the mediating role of negative work-home interference. *Journal of Vocational Behavior*, *65*(3), 411–429. https://doi.org/10.1016/j.jvb.2003.09.004

Jehn, K. A., & Shah, P. P. (1997). Interpersonal relationships and task performance: An examination of mediation processes in friendship and acquaintance groups. *Journal of Personality and Social Psychology, 72*(4), 775–790. https://doi.org/10.1037/0022-3514.72.4.775

Ju, C., Lan, J., Li, Y., Feng, W., & You, X. (2015). The mediating role of workplace social support on the relationship between trait emotional intelligence and teacher burnout. *Teaching and Teacher Education*, *51*, 58–67. https://doi.org/10.1016/j.tate.2015.06.001

Kafetsios, K., & Zampetakis, L. A. (2008). Emotional intelligence and job satisfaction: Testing the mediatory role of positive and negative affect at work. *Personality and Individual Differences*, *44*(3), 712–722. https://doi.org/10.1016/j.paid.2007.10.004

Kahn, W. A. (1990). PSYCHOLOGICAL CONDITIONS OF PERSONAL ENGAGEMENT AND DISENGAGEMENT AT WORK. *Academy of Management Journal*, *33*(4), 692–724. https://doi.org/10.2307/256287

Kinman, G., Wray, S., & Strange, C. (2011). Emotional labour, burnout and job satisfaction in UK teachers: The role of workplace social support. *Educational Psychology*, *31*(7), 843–856. https://doi.org/10.1080/01443410.2011.608650

Kuriakose, V., & Sreejesh, S. (2023). Co-worker and customer incivility on employee well-being: Roles of helplessness, social support at work and psychological detachment- a study among frontline hotel employees. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, *56*, 443–453. https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2023.07.009

Mao, H. Y. (2006). The relationship between organizational level and workplace friendship. *International Journal of Human Resource Management*, *17*(10), 1819–1833. https://doi.org/10.1080/09585190600965316

Maslach, C., & Jackson, S. E. (1981). The measurement of experienced burnout. *Journal of Organizational Behavior*, *2*(2), 99–113. https://doi.org/10.1002/job.4030020205

Maslach, C., & Leiter, M. P. (2016). Understanding the burnout experience: Recent research and its implications for psychiatry. *World Psychiatry*, *15*(2), 103–111. https://doi.org/10.1002/wps.20311

Mayer, J. D., Salovey, P., & Caruso, D. R. (2008). Emotional Intelligence: New Ability or Eclectic Traits? *American Psychologist*, *63*(6), 503–517. https://doi.org/10.1037/0003-066X.63.6.503

Methot, J. R., Lepine, J. A., Podsakoff, N. P., & Christian, J. S. (2016). Are Workplace Friendships a Mixed Blessing? Exploring Tradeoffs of Multiplex Relationships and their Associations with Job Performance. *Personnel Psychology*, *69*(2), 311–355. https://doi.org/10.1111/peps.12109

Milner, K., Russell, J., & Siemers, I. (2010). Friendship in socially isolating work environments. *South African Journal of Psychology*, *40*(2), 204–213.

Morrison, R. L. (2009). Are Women Tending and Befriending in the Workplace? Gender Differences in the Relationship Between Workplace Friendships and Organizational Outcomes. *Sex Roles*, *60*(1–2), 1–13. https://doi.org/10.1007/s11199-008-9513-4

Nielsen, I. K., Jex, S. M., & Adams, G. A. (2000). Development and Validation of Scores on a Two-Dimensional Workplace Friendship Scale. *Educational and Psychological Measurement*, *60*(4), 628–643. https://doi.org/10.1177/00131640021970655

Nowell, L. S., Norris, J. M., White, D. E., & Moules, N. J. (2017). Thematic Analysis: Striving to Meet the Trustworthiness Criteria. *International Journal of Qualitative Methods*, *16*(1). https://doi.org/10.1177/1609406917733847

Olson, K., Marchalik, D., Farley, H., Dean, S. M., Lawrence, E. C., Hamidi, M. S., Rowe, S., McCool, J. M., O'Donovan, C. A., Micek, M. A., & Stewart, M. T. (2019). Organizational strategies to reduce physician burnout and improve professional fulfillment. *Current Problems in Pediatric and Adolescent Health Care*, *49*(12). https://doi.org/10.1016/j.cppeds.2019.100664

Pillemer, J., & Rothbard, N. P. (2018). Friends Without Benefits: Understanding the Dark Sides of Workplace Friendship. *Academy of Management Review*, *43*(4), 635–660. https://doi.org/10.5465/amr.2016.0309

Quillivan, R. R., Burlison, J. D., Children's Research Hospital, S. J., Browne, E. K., Scott, S. D., Safety, P., Management, R., & Hoffman, J. M. (2016). *Patient Safety Culture and the Second Victim Phenomenon: Connecting Culture to Staff Distress in Nurses*.

Rai, A., & Agarwal, U. A. (2018). Workplace bullying and employee silence: A moderated mediation model of psychological contract violation and workplace friendship. *Personnel Review*, *47*(1), 226–256. https://doi.org/10.1108/PR-03-2017-0071

Saunders, M. N. K. ., Lewis, Philip., & Thornhill, Adrian. (2007). *Research methods for business students*. Financial Times/Prentice Hall.

Sias, P. M., & Cahill, D. J. (1998). From coworkers to friends: The development of peer friendships in the workplace. *Western Journal of Communication*, *62*(3), 273–299. https://doi.org/10.1080/10570319809374611

Song, S. H., & Olshfski, D. (2008). Friends at work: A comparative study of work attitudes in Seoul city government and New Jersey state government. *Administration and Society*, *40*(2), 147–169. https://doi.org/10.1177/0095399707312827

St Clair, L. (2000). *Organizational Attachment: Exploring the Psychodynamics of the Employment Relationship*.

Thoits, P. A. (1982). Conceptual, methodological, and theoretical problems in studying social support as a buffer against life stress. *Journal of Health and Social Behavior, 23*(2), 145–159. https://doi.org/10.2307/2136511

van de Ven, N., Zeelenberg, M., & Pieters, R. (2009). Leveling Up and Down: The Experiences of Benign and Malicious Envy. *Emotion*, *9*(3), 419–429. https://doi.org/10.1037/a0015669

Wang, Z., Wang, Y., & Zhao, L. (2024). Impact of Demographic Characteristics on Workplace Friendship: A Meta-Analytic Review. *Psychological Reports*, *127*(6), 2680–2716. https://doi.org/10.1177/00332941221122892

Wells, J. D., Hobfoll, S. E., & Lavin, J. (1999). *When It Rains, It Pours: The Greater Impact of Resource Loss Compared to Gain on Psychological Distress*.

Whitener, E. M. (2001). *Do "high commitment" human resource practices affect employee commitment? A cross-level analysis using hierarchical linear modeling*.

Wu, T. Y., & Changya Hu. (2009). Abusive supervision and employee emotional exhaustion: Dispositional antecedents and boundaries. *Group and Organization Management*, *34*(2), 143–169. https://doi.org/10.1177/1059601108331217

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

Youssef, C. M., & Luthans, F. (2007). Positive organizational behavior in the workplace: The impact of hope, optimism, and resilience. *Journal of Management*, *33*(5), 774–800. https://doi.org/10.1177/0149206307305562

Zarankin, T. G., & Kunkel, D. (2019). Colleagues and Friends: A Theoretical Framework of Workplace Friendship. *Journal of Organizational Psychology*, *19*(5), 156–170. https://doi.org/10.33423/jop.v19i5.2517

Zhang, Y., Sun, J. M., Shaffer, M. A., & Lin, C. H. (2022). High commitment work systems and employee well-being: The roles of workplace friendship and task interdependence. *Human Resource Management*, *61*(4), 399–421. https://doi.org/10.1002/hrm.22093

Apêndice

Apêndice 1 – Guião da Entrevista

Secção 1 - Caracterização Sociodemográfica e Profissional

1. Idade: _____
2. Sexo:
   - ☐ Feminino;
   - ☐ Masculino;
   - ☐ Outro/Prefiro não indicar
3. Estado Civil:
   - ☐ Solteiro (a);
   - ☐ Casado (a) / União de facto;
   - ☐ Divorciado (a);
   - ☐ Viúvo (a);
   - ☐ Prefiro não indicar
4. Filhos: _____
5. Nível de escolaridade:
   - ☐ Ensino Básico (1º,2º,3º ciclo)
   - ☐ Ensino Secundário;
   - ☐ Licenciatura;
   - ☐ Mestrado;
   - ☐ Doutoramento;
   - ☐ Outro / Prefiro não indicar
6. Função / Cargo Atual: _____
7. Setor/ Área Profissional:
   - ☐ Educação;
   - ☐ Saúde;
   - ☐ Serviços/Comércio;
   - ☐ Indústria/Operações;
   - ☐ Administração/Escritório
   - ☐ Outro: _____

8. Tempo total na Organização:
   - ☐ < 1 ano;
   - ☐ 1 - 3 anos;
   - ☐ 3 - 5 anos;
   - ☐ 5 anos.
9. Experiência profissional (global):
   - ☐ < 2 anos;
   - ☐ 2 - 5 anos;
   - ☐ 5 - 10 anos;
   - ☐ 10 anos.
10. Tipo de vínculo contratual:
   - ☐ Contrato sem termo;
   - ☐ Contrato a termo;
   - ☐ Prestação de serviços/Recibos verdes;
   - ☐ Outro (Qual?): _____
11. Regime de Trabalho:
   - ☐ Presencial;
   - ☐ Remoto;
   - ☐ Híbrido.
12. Número aproximado de pessoas com quem trabalha diretamente (equipa próxima):
   - ☐ 1 - 3;
   - ☐ 4 - 7;
   - ☐ 8 - 12;
   - ☐ 12.
13. Já trabalhou noutras organizações antes desta?
   - ☐ Sim.
   - ☐ Não.
14. Se respondeu sim à questão anterior, qual o tempo médio em cada organização anterior:

   _____

Secção 2 – Relações e Clima Social no Trabalho

1. Como descreveria o ambiente social da sua equipa ou departamento?
2. Como caracteriza a cooperação entre colegas? Pode recordar uma situação em que tenha sentido cooperação? Ou a falta dela?
3. Como descreveria a comunicação na equipa ou departamento?
4. Como perceciona o nível de confiança entre colegas? Como percebe que há confiança entre colegas?
5. No caso de surgirem dificuldades no trabalho, como é que habitualmente procura apoio?
6. Quando precisa de apoio, quem é normalmente a primeira pessoa a quem recorre? Porquê?
7. Como avaliaria o clima geral da equipa? Porquê?
8. Existem situações de tensão, incivilidade ou conflito? Se sim, como são habitualmente geridas ou resolvidas?
9. Como funciona, habitualmente, a comunicação no dia a dia? Pode dar um exemplo?

Secção 3 – Amizades no Local de Trabalho

1. O que é para si amizade? Como a descreve?
2. Como distingue, para si, um "colega próximo" de um "amigo"?
3. Tem amigos no trabalho? Como percebeu que a relação estava a evoluir para amizade?
4. Que momentos contribuíram mais para fortalecer essa amizade? Como se desenvolveram essas relações?
5. Como é uma interação típica com esse colega/amigo no quotidiano?
6. Pode descrever uma situação em que essa amizade teve impacto no seu trabalho?
7. Em situações de maior exigência emocional, como costuma ser o apoio que recebe de colegas próximos, se houver?
8. Alguma vez sentiu dilemas relacionados com a amizade no trabalho? (por exemplo, confidencialidade, fronteiras, conflitos de papéis)
9. Como estabelece as fronteiras entre o papel profissional e as relações de amizade no trabalho?

10. O que costuma fazer para gerir a fronteira entre “colega” e “amigo” numa situação sensível?

Secção 4 – Stress, Exigências Laborais e *Burnout*

1. Quais são, no seu trabalho, os fatores que considera mais exigentes ou emocionalmente desafiantes?
2. 2. Já teve momentos em que se sentiu emocionalmente sobrecarregado/a pelo trabalho? Pode dar alguns exemplos. Como percebe que está a ficar emocionalmente sobrecarregado/a?
3. Já teve vontade de se afastar do trabalho? Pode descrever uma situação em que isso aconteceu? O que costuma desencadear esses momentos?
4. Como costuma lidar com períodos de maior pressão ou stress no trabalho? Que estratégias utiliza para lidar com essa fase?
5. Quem costuma procurar nessas situações de maior pressão?
6. Alguma vez sentiu que passou por experiências que poderiam se assemelhar a uma situação de grande desgaste profissional? Se sim, como as descreveria?
7. Que sinais nota no seu corpo ou no seu comportamento quando a pressão aumenta?

Secção 5 – Papel das Amizades na Gestão do Stress e do *Burnout*

1. De que forma as relações de amizade no trabalho influenciam o seu bem-estar emocional? Pode dar exemplos, se preferir.

2. Em períodos de stress, como essas relações têm contribuído (ou não) para ajudá-lo? Como é que essas amizades o/a ajudam concretamente?

3. O apoio dos amigos muda a forma como gere situações difíceis? Como?

4. Em momentos de maior desgaste, que papel têm desempenhado colegas próximos no seu equilíbrio emocional? Pode dar um exemplo, se preferir.

5. Já sentiu, alguma vez, que uma relação de amizade lhe acrescentou carga emocional? Pode dar um exemplo. Ou perguntar como é que isso aconteceu.

6. Quando a amizade se torna exigente, que tipo de situações tem que enfrentar?

7. Como se sentiu nessas situações?

8. O que ajudou ou piorou o desgaste emocional nesses momentos?

9. No seu caso, como descreveria a importância das amizades no trabalho (como um recurso emocional e de apoio, um desafio ou outra perspetiva)?

10. Se pudesse resumir: qual é o papel das amizades na sua experiência profissional?

Pergunta final

Há algum aspeto relativo às relações no trabalho, às amizades ou ao bem-estar no trabalho que considere importante acrescentar e que não tenha sido abordado?

Obrigada pela disponibilidade!