

Rafaela Borges Walter Carneiro

**Análise das Experiências dos Romances nos
Locais de Trabalho no Contexto Brasileiro**

Dissertação de Mestrado

Dissertação apresentada como requisito parcial para
obtenção do grau de Mestre pelo Programa de Pós-
Graduação em Administração de Empresas, do
Departamento de Administração da PUC-Rio.

Orientadora: Prof^ª. Patrícia Amélia Tomei

Rio de Janeiro
abril de 2023

Rafaela Borges Walter Carneiro

**Análise das Experiências dos Romances nos
Locais de Trabalho no Contexto Brasileiro**

Dissertação de Mestrado

Dissertação apresentada como requisito parcial para
obtenção do grau de Mestre pelo Programa de Pós-
Graduação em Administração de Empresas da PUC-Rio.
Aprovada pela Comissão Examinadora abaixo:

Orientadora: Prof^a. Patrícia Amélia Tomei
Departamento de Administração PUC-Rio

Prof^a. Ana Heloísa da Costa Lemos
Departamento de Administração da PUC-Rio

Prof. Edilton Meireles de Oliveira Santos
Tribunal Regional do Trabalho da 5^a Região

Rio de Janeiro, 11 de abril de 2023.

Todos os direitos reservados. A reprodução, total ou parcial, do trabalho é proibida sem autorização da universidade, da autora e do orientador.

Rafaela Borges Walter Carneiro

A autora é graduada em Direito pela PUC-Rio em 1993, pós-graduada em Direito de Propriedade Intelectual pela Philipps Universität Marburg, Alemanha em 1995 e no MBA Management pelo IAG, Escola de Negócios da PUC-Rio em 2020.

Ficha Catalográfica

Carneiro, Rafaela Borges Walter

Análise das experiências dos romances nos locais de trabalho no contexto brasileiro / Rafaela Borges Walter Carneiro; orientadora: Patrícia Amélia Tomei. - 2023.

69 f. ; 30 cm

Dissertação (mestrado) - Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Departamento de Administração, 2023.

Inclui bibliografia

1. Administração - Teses. 2. Romances nos locais de trabalho. 3. Cultura nacional. 4. Cultura brasileira. I. Tomei, Patrícia Amélia. II. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro. Departamento de Administração. III. Título.

CDD: 658

Para os meus Rodrigues e minha Maria Isabel, as melhores e mais importantes escolhas.

Para os meus pais, Franklin e Vera Maria, por tudo, mas principalmente, pela inteligência, princípios, valores, sonhos e inspirações que definem quem eu sou.

Agradecimentos

Meu Muito Obrigada,

A minha genial orientadora, Patrícia Tomei, incansável nas leituras, críticas, comentários, sugestões e tempo dedicado a este trabalho. Foi um enorme prazer e honra tê-la tido como professora e orientadora;

Aos Professores Edilton Meireles e Ana Heloísa Lemos que, da mesma forma, doaram o seu tempo na leitura do meu trabalho, participaram da minha banca e contribuíram com valiosos comentários e sugestões para o aperfeiçoamento da dissertação;

Aos amigos que fiz no MBA e no Mestrado da PUC-RJ pela troca nessa “jornada” e pela indicação de entrevistados;

Aos entrevistados que doaram o seu tempo e paciência para compartilhar comigo as suas experiências;

O presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - Brasil (CAPES) - Código de Financiamento 001.

Resumo

Carneiro, Rafaela Borges Walter; Tomei, Patrícia Amélia. Análise das Experiências dos Romances nos Locais de Trabalho no Contexto Brasileiro, 2023. 69p. Dissertação de Mestrado - Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

O ambiente de trabalho é um lugar privilegiado para o desenvolvimento de dois fatores-chave para a atração entre colaboradores: Intimidade e familiaridade. Quanto mais uma pessoa vê algo (ou alguém), mais ela está disposta a gostar dela. Esse favorecimento da familiaridade é um viés psicológico chamado efeito de mera exposição. Da mesma forma, estar próximo a alguém por muito tempo pode ajudar a estimular a preferência por essa pessoa; quanto mais vemos alguém fisicamente próximo, e quanto mais interações temos com essa pessoa, mais rápido se constrói a atração interpessoal.

Por outro lado, variações culturais na forma de desenvolvimentos sociais, econômicos, tecnológicos e diversidade etnocultural explicam a diferença nas experiências de romance no local de trabalho e seus efeitos no comportamento dos colaboradores e nos resultados de desempenho.

Como faltam estudos empíricos no Brasil sobre a influência de traços da cultura no desempenho, o objetivo desse trabalho foi compreender como esses influenciam a percepção dos romances nos locais de trabalho pelos colaboradores. Para tanto, realizou-se uma pesquisa qualitativa em que foram entrevistadas catorze (14) pessoas com base em um roteiro semiestruturado com perguntas abertas, o que deu espaço para que cada participante contribuísse com aquilo que considerasse mais relevante acerca do tema. O resultado foi abrangente e mostrou que há que se focar não sobre como as organizações podem eliminar tais relacionamentos, mas como podem gerenciá-los de forma produtiva e eficaz.

Palavras-Chave

Romances nos Locais de Trabalho; Cultura Nacional; Cultura Brasileira.

Abstract

Carneiro, Rafaela Borges Walter; Tomei, Patrícia Amélia (Advisor). Analysis of Experiences of Workplace Romances in the Brazilian context. Rio de Janeiro, 2023. 69p. Masters Dissertation - Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

The work environment is a privileged place for the development of two key factors for attracting employees: Intimacy and familiarity. The more a person sees something (or someone), the more they are willing to like it. This favoring of familiarity is a psychological bias called the mere exposure effect. Likewise, being close to someone for a long time can help encourage a preference for that person; the more we see someone physically close, and the more interactions we have with that person, the faster interpersonal attraction builds.

On the other hand, cultural variations in the form of social, economic, technological developments and ethnocultural diversity explain the difference in workplace romance experiences and their effects on employee behavior and performance outcomes.

As there is a lack of empirical studies in Brazil on the influence of cultural traits on performance, the objective of this study was to understand how these traits influence the perception of romances in the workplace by employees. For that, qualitative research was carried out in which fourteen (14) people were interviewed based on a semi-structured script with open questions, which gave space for each participant to contribute with what they considered most relevant on the subject. The result was comprehensive and showed that there is a need to focus not on how organizations can eliminate such relationships, but how they can manage them productively and effectively.

Keywords

Workplace Romances; National Culture; Brazilian Culture.

Sumário

1	Introdução	11
1.1	Contextualização	11
1.2	Objetivos do estudo	16
1.3	Relevância	16
1.3.1	Relevância para a Sociedade	16
1.3.2	Relevância Acadêmica	17
1.4	Delimitação da pesquisa	18
1.5	Estrutura da dissertação	19
2	Referencial Teórico	20
2.1	<i>Workplace Romance</i> (Romance no Local de Trabalho)	20
2.1.1	Conceituação de WR	21
2.1.2	Natureza e Motivos de Formação	22
2.1.3	Fatores de Formação	23
2.1.4	Tipos de WR	25
2.1.5	Impactos dos Romances no Ambiente de Trabalho	26
2.1.5.1	WR e Ambiente de Trabalho	27
2.2	Influência da Cultura no WR	29
2.2.1	Cultura, Cultura Organizacional e WR	29
2.2.2	Cultura Nacional e WR	32
2.2.3	Cultura Brasileira e WR	35
3	Metodologia	42
3.1	Tipo de Pesquisa	42
3.2	Seleção dos sujeitos, coleta e análise de dados	42
3.3	Roteiro da entrevista e categorias temáticas	43
4	Apresentação e Análise dos Resultados	46
4.1	Percepção sobre o WR	46
4.2	Percepção sobre Motivação	47
4.3	Percepção sobre Fatores de Formação	49
4.4	Percepção sobre Hierarquia e Gênero	50
4.5	Impactos Positivos e Negativos	52
4.6	Publicidade e Consequências	52
4.7	Regras / Condução Interna	54

5	Conclusão e Recomendações	56
6	Referências	58

Lista de Ilustrações

Quadro 1	Cronologia dos principais estudos de impactos positivos de WR	27
Quadro 2	Impactos Negativos de WR	29
Quadro 3	Conceito de cultura	30
Figura 1	Modelo de 6 Dimensões de Hofstede: Resultados do Brasil	37
Figura 2	Sistema de Ação Cultural Brasileiro	39
Quadro 4	Informação demográfica dos participantes	42
Quadro 5	Roteiro da entrevista e categorias temáticas	44

1

Introdução

1.1

Contextualização

Com a vida profissional assumindo posição de destaque no mundo globalizado e o trabalho tomando cada vez mais o tempo dos indivíduos, muitas pessoas se encontram e se socializam no ambiente de trabalho (Doll; Rosopa, 2015), que tem se mostrado um terreno fértil para relacionamentos românticos (Mainiero, 1986, 1989; Pierce et al., 1996; Powell; Foley, 1998) ou WR (*Workplace Romance*), definidos como uma “*relação consensual entre dois membros de uma mesma organização que implica atração sexual mútua*” (Pierce; Aguinis, 2009, p.447).

Estes relacionamentos românticos no local de trabalho tendem a ser mais bem sucedidos em função dos objetivos comuns do casal, e são alimentados por dois fatores-chave para a atração romântica: a familiaridade e a intimidade (Fiske, 2004). Estar próximo de alguém por muito tempo pode ajudar a estimular a preferência por essa pessoa devido a um viés psicológico denominado efeito de mera exposição, que favorece que: (i) quanto mais frequentemente vemos alguém, mais estamos dispostos a gostar daquela pessoa, (ii) quanto mais interações temos com uma pessoa, mais rápido construímos uma atração interpessoal, (iii) quanto mais nos conectamos com uma pessoa, independentemente se fisicamente ou virtualmente, maior a nossa proximidade emocional e intelectual. Portanto, essa familiaridade e intimidade, que também são geradas em conexões virtuais (*e-mail, Zoom, Teams, Meet*, etc.), são catalisadas pela preferência das pessoas por aquelas semelhantes a elas, ou que têm interesses, valores e crenças alinhados (Pierce et al., 1996) conforme muitas vezes observamos nas organizações.

No início da década de 70, a crescente inserção de mulheres em carreiras antes desempenhadas quase que exclusivamente por homens (Devine; Markiewicz, 1990), aumentou os casos de romances no local de trabalho (Pierce et al., 1996; Biggs et al., 2012), que começaram a ser abordados tanto na mídia (Powell; Foley, 1998), quanto nas pesquisas acadêmicas (Tulachka, 2019). A

partir deste período, uma linha de estudos do WR (*Workplace Romance*), buscava entender os possíveis conflitos entre vida privada e profissional (Schaefer; Tudor, 2001), as implicações das atitudes do casal envolvido em romances na dinâmica grupal, na produtividade, na motivação e na tomada de decisões (Pierce et al., 1996; Powell; Foley, 1998).

Os números da década atual indicam o quanto esses relacionamentos têm se destacado na realidade organizacional. Em 2003, mais de 40% dos empregados norte-americanos reportaram ter um WR (American Management Association, 2003). Uma pesquisa online conduzida em 2005 pela SHRM (Society for Human Resource Management) e o site do The Wall Street Journal, www.CareerJournal.com, com 493 entrevistados, confirmou esse mesmo percentual de envolvidos em um relacionamento amoroso no local de trabalho (Parks, 2006). Barratt & Nordstorm (2011) estimaram que em um ano, cerca de 10 milhões de romances no local de trabalho ocorreram nos EUA, e aproximadamente 40% dos funcionários se envolvem em WR. Cowan & Horan (2014) identificaram que cerca de 47% dos funcionários americanos estão envolvidos em um relacionamento romântico no trabalho, e aproximadamente 19% se envolveriam num WR se tivessem uma chance. Em pesquisa no Reino Unido, Wilson (2015) identificou que 70% dos empregados ingleses experimentaram um romance no local de trabalho, e que cerca de um quinto dos indivíduos que trabalham conheceram seu cônjuge no ambiente profissional. Em 2020, identificou-se que 4 em cada 10 funcionários dos Estados Unidos se casam com um colega de trabalho, dois terços têm conhecimento de WR na organização onde trabalham, e 80% admitiram que já experimentaram um romance no local de trabalho (Business Wire, 2020).

A questão do romance no local de trabalho é permanente e atual e as relações amorosas se tornam objeto de decisões importantes no mundo corporativo especialmente quando causam demissões ou renúncias de altos cargos executivos (Boyd, 2010). Casos amplamente debatidos na mídia, como o processo de impeachment do então presidente norte americano Bill Clinton (Powell, 2000), a renúncia do presidente da Boeing em 2005, a demissão da vice-presidente de marketing do WalMart em 2006 ou o caso de Mary Cunningham, então casada, que foi acusada de "dormir até o topo" na Bendix Corporation (Harrison; Lee 1986; Swartz et al., 1987) são alguns dos exemplos a endossar a relevância do

debate.

Há pouco mais de um ano, Jeff Zucker renunciou como presidente do canal de Televisão CNN e presidente da divisão de notícias e esportes da Warner Media. Zucker, que era divorciado, tinha um relacionamento consensual com uma alta executiva da CNN (G1 Economia, 2022). O problema não foi que ele tenha participado do relacionamento, mas de não ter revelado à organização. Como Zucker, a maioria dos funcionários envolvidos em romances no local de trabalho os mantém em segredo.

O advento do movimento #MeToo trouxe maior atenção global para casos de agressão sexual, abuso, má conduta, discriminação e assédio no local de trabalho, especialmente por executivos proeminentes contra funcionárias subordinadas (Cavico; Mujtaba, 2021).

Mesmo durante a pandemia global, empregados e trabalhadores encontraram uma maneira de continuar namorando colegas. De acordo com uma recente pesquisa conduzida pela SHRM (*Society for Human Resource Management*) nos Estados Unidos em fevereiro de 2022, *uma pessoa passa cerca de 90.000 horas de trabalho ao longo de sua vida. Com esse número em mente, romances no local de trabalho estão fadados a acontecer*" (SHRM, 2022). Essa mesma pesquisa mostrou um aumento de 7% no número de relacionamentos amorosos entre colegas de empresa e que 25% dos funcionários nos Estados Unidos começaram um novo romance no local de trabalho durante a pandemia do COVID-19 ou continuaram um romance existente no local de trabalho que começou antes da pandemia. Quase um quarto dos trabalhadores norte-americanos tem uma "esposa do trabalho" e 45% dizem ter tido sentimentos românticos por esse indivíduo, um fato que ressalta a inevitabilidade dos romances nos locais de trabalho (SHRM, 2022). A redução das fronteiras entre a vida profissional e pessoal durante a pandemia levou mais pessoas a explorar relações com conhecidos. A diversidade de ferramentas de contatos online permite, por exemplo, que os colegas se conheçam mais profundamente e mais rápido. Com o "zoom", você vê partes das vidas pessoais de cada um e a solidão e o estresse crescente do trabalho remoto durante a covid-19 também fizeram as pessoas buscarem apoio e companhia com alguém da mesma organização.

Por fim, em 2021, 50% dos empregados norte-americanos se apaixonaram por um colega e mais de 34% estão ou estiveram envolvidos em um romance no

local de trabalho (SHRM, 2021).

Quando analisamos as implicações do WR nas organizações, precisamos esclarecer classificações referentes a tipos e categorias conforme detalharemos no referencial teórico. A literatura organizacional (Townsend; Paul, 1998; Lickey et al., 2009; Ariani et al., 2011; Clegg et al., 2014) identifica vários tipos de romances no local de trabalho relacionados ao estilo de relacionamento, sendo os principais: (i) uma aventura ou relacionamento de curta duração, onde cada parceiro tem um motivo pessoal; (ii) uma relação utilitária em que os empregados tem níveis hierárquicos diferentes e o que tem nível menor busca vantagens relacionadas ao trabalho, como segurança no emprego, promoção etc.; e (iii) uma compaixão/amor sincero. As categorias de romances no local de trabalho focam na posição hierárquica e estado civil dos envolvidos, e, em geral, são subdivididas em: (i) relacionamentos laterais onde os indivíduos trabalham em posição hierárquica semelhante (Verhoef; Terblanche, 2015), (ii) relacionamentos supervisor/subordinado onde indivíduos estão em diferentes níveis hierárquicos, e um dos indivíduos tem uma posição de chefia, e (iii) um relacionamento que envolve um ou ambos os indivíduos casados, em relações extraconjugais (Lickey et al., 2009; Ariani et al., 2011; Horan; Chory, 2011; Clegg et al., 2014).

Uma percepção particularmente desfavorável aos WR tem sido observada, especialmente quando o casal ocupa níveis hierárquicos diferentes, já que muitas vezes, esses relacionamentos acabam gerando situações de assédio moral e sexual (Pierce et al., 1996). Apesar dos problemas jurídicos decorrentes destes casos, identificou-se que aproximadamente 70% dos romances se dão entre pares, isto é, são romances laterais, e que apenas 30% dizem respeito a situações de chefia e subordinação (SHRM, 2021).

Apesar dos romances laterais no local de trabalho serem considerados menos ameaçadores para uma organização porque os funcionários são vistos como iguais em *status* e não há desequilíbrio de poder (Horan; Chory, 2011), eles podem ser percebidos como positivos ou negativos para os indivíduos e para as organizações. Em culturas machistas, por exemplo, as mulheres tendem a ser objeto de muito mais fofocas negativas por estarem envolvidas em um romance no local de trabalho, especialmente de outras mulheres (Anderson; Fisher, 1991; Powell, 2001).

Embora visto de forma mais favorável, romances laterais ainda são

questionados quando algum comportamento sexual for considerado impróprio e possa impactar no desempenho de tarefas (Barratt; Nordstrom, 2011) ou sobre a possibilidade de indivíduos no relacionamento compartilharem sentimentos sensíveis ou informações inadequadas sobre outros funcionários (Cowan; Horan, 2014).

Por outro lado, pesquisas têm demonstrado que os romances laterais no local de trabalho têm gerado impactos positivos como: Melhor compreensão e entendimento entre casais envolvidos em termos de dinâmica de trabalho (Schaefer; Tudor, 2001), redução de estresse (Berman et al., 2002), melhoria na comunicação (Berman et al., 2002), criação de ambiente mais relaxado (William et al., 1999), aumento na produtividade e na moral (Mainiero, 1986; Powel; Foley, 1998), maior satisfação e motivação para o trabalho (Mainiero, 1986; Dillard; Broetzman, 1989; Pierce et al., 1996; Pierce; Aguinis, 2003), maior lealdade às empresas que valorizam estes relacionamentos (Dillard et al., 1994; Schaefer; Tudor, 2001; Wilson et al., 2003; Ariani et al., 2011), e maior bem estar e produtividade dentro da organização (Wright et al., 2007; Biggs et al., 2012).

Vários fatores afetam os WR, e a literatura sugere que a natureza dos efeitos dos relacionamentos românticos pode variar entre as culturas, pois a cultura é um dos fatores fundamentais que moldam emoções, pensamentos, sentimentos, comportamentos e relacionamentos românticos (Yang, 1986; Dion; Dion, 1991; Hatfield et al., 2007; Khan et al., 2018).

Assim sendo, a cultura nacional pode moderar os resultados comportamentais e de desempenho de um romance no local de trabalho. No entanto, estudos empíricos comparando diferenças culturais na relação entre romance no local de trabalho, ou a influência de traços culturais nacionais no desempenho dos funcionários são escassos, em geral, e em particular, no que diz respeito a traços da cultura brasileira, são inexistentes.

Diante do exposto, se formula a questão chave desta pesquisa: Como os traços da cultura brasileira influenciam a percepção quanto aos romances nos locais de trabalho?

1.2

Objetivos do estudo

O presente estudo tem como objetivo principal analisar como os traços da cultura brasileira influenciam a percepção dos romances nos locais de trabalho pelos colaboradores.

Para cumprir o objetivo principal, foram definidas as seguintes etapas a serem concluídas:

1. Fazer uma revisão de literatura sobre WR (sua natureza, motivos, fatores de formação, tipos);
2. Apresentar pesquisas que apresentem os efeitos positivos e negativos do WR nas organizações, e o papel da cultura nacional neste contexto;
3. Apresentar teorias e modelos que identificam traços da cultura brasileira (Barros; Prates, 1996; Hofstede et al., 2010a; Buarque de Holanda, 2014);
5. Descrever a metodologia de pesquisa, incluindo o tipo de análise, coleta e tratamento de dados, e suas limitações;
6. Elaborar roteiro questionando a influência dos diferentes traços de cultura brasileira no WR;
7. Realizar entrevistas e analisar os resultados dos efeitos positivos e negativos do WR segundo as diferentes percepções dos participantes.

1.3

Relevância

1.3.1

Relevância para a Sociedade

Para Kimmel e Conway (2002) as empresas precisam mudar a forma de ver o indivíduo, encarando-o de uma nova forma, cultivando um equilíbrio entre vida familiar e profissional. Phal (1997) afirma que o indivíduo não é sinônimo de empresa e que as empresas precisam reforçar seus cuidados para que o indivíduo não tenha uma relação obsessiva com o trabalho. Finalmente, o desequilíbrio da

vida familiar ocasiona necessariamente problemas de rendimento no trabalho e vice-versa (Tremblay et al., 2005). O tema proposto nesta dissertação abrange impactos familiares e organizacionais, tornando-se relevantes para a sociedade.

1.3.2

Relevância Acadêmica

O estudo dos WR é ainda pouco abordado nas publicações brasileiras. Embora haja alguma literatura acadêmica no exterior, com autores como Jones (1999); Schaefer & Tudor (2001) e Boyd (2010), a escassez de seu tratamento no Brasil incita a sanar lacunas com mais pesquisas sobre este tema no meio acadêmico. E, ao nos depararmos com os casos de empresas que proíbem o surgimento de relações afetivas entre empregados no ambiente de trabalho, fica clara a existência de um conflito entre o exercício do poder do empregador e a garantia dos direitos fundamentais do trabalhador (Teixeira, 2018).

Barros (2009) entende que a vida privada do empregado está fora do campo de incidência do poder diretivo do empregador, garantindo, assim, a inviolabilidade do direito à intimidade e à vida privada do indivíduo, justificando, por conseguinte, o descumprimento de ordens alheias à relação jurídica trabalhista.

Para o público acadêmico, essa dissertação pode contribuir para o avanço dos estudos e pesquisas sobre romances no local de trabalho, seus impactos, positivos e negativos, da mesma forma em que pode propiciar a análise do tema sob o enfoque específico da cultura nacional na percepção e entendimento desses relacionamentos dentro das organizações.

Na falta de leis específicas, a questão WR torna-se ambígua juridicamente para os gestores de RH também, porque na prática o que valem são as regras definidas por cada empresa, desde que não conflitem com os direitos e garantias básicas proferidas pela Constituição da República Federativa do Brasil (1988, art. 5).

Compreender o romance no local de trabalho é essencial para que as políticas de RH possam fornecer aos gestores as ferramentas necessárias para melhor entender e enfrentar essas situações (Bowes-Sperry; Powell, 1999;

Kakabadse; Kakabadse, 2004). Por estarem excessivamente preocupadas com os processos de assédio e discriminação sexual, as organizações acabam por exagerar no regramento dos romances nos locais de trabalho e, conseqüentemente, deixam de observar e aproveitar os benefícios que esses relacionamentos podem trazer para o ambiente de trabalho, como o aumento na produtividade e no envolvimento pessoal de cada um (Ariani et al., 2011).

Dependendo do tipo de WR, é possível que aumente o risco de denúncias de assédio sexual, de ambiente de trabalho hostil, e de conflitos de interesse. Um romance no escritório também pode deixar o resto da equipe desconfortável e afetar o desempenho. Todos os riscos e complicações do romance no trabalho existem, quer as pessoas estejam compartilhando uma mesa, trocando mensagens ou trabalhando de caso em regime de "*Home Office*". Por isso, este trabalho também se torna relevante para a definição de práticas e regras de RH.

A presente pesquisa pode, portanto, fornecer subsídios para que as organizações sejam capazes de gerenciar relações românticas no ambiente de trabalho, de modo a reduzir potenciais consequências negativas no desempenho organizacional e individual, aumentar performance, produtividade e ainda melhorar o ambiente de trabalho.

1.4

Delimitação da pesquisa

Para verticalizar a análise foram feitas algumas escolhas referentes à abordagem da pesquisa.

Apesar de várias questões como estilo de gestão e liderança, cultura organizacional, setor de atividades, natureza jurídica, entre outras, impactarem de forma diferentes o WR, neste trabalho focaremos nos traços da cultura nacional, isto é, na influência dos traços da cultura brasileira.

Também foge ao escopo deste trabalho, abordar estratégias de Recursos Humanos, Códigos de Ética e Conduta, e implicações jurídicas referentes a assédios moral e sexual que envolvem os romances no local de trabalho.

1.5

Estrutura da dissertação

A fim de cumprir os objetivos propostos, esta dissertação é dividida em cinco tópicos:

(i) A contextualização do problema de pesquisa, o objetivo geral e os objetivos específicos, a relevância e as delimitações do estudo;

(ii) revisão teórica sobre o romance nos locais de trabalho, a natureza, motivos, fatores de formação, tipos de romances, consequências, cultura, modelos de cultura e influência da cultura nos WRs;

(iii) metodologia da pesquisa, o tipo de análise, as ferramentas utilizadas e a coleta de dados, bem como as limitações encontradas;

(iv) descrição e análise dos resultados;

(v) conclusão e recomendações.

O questionário aplicado e outros materiais de interesse constam nos anexos.

Referencial Teórico

2.1

Workplace Romance (Romance no Local de Trabalho)

Neste Referencial Teórico vamos inicialmente conceituar *Workplace Romance* - romance no local de trabalho - na literatura organizacional.

Apresentaremos, então, a natureza e os motivos de formação dos romances em locais de trabalho seguidos pelos fatores de formação.

A natureza e os motivos que levam ao WR se contextualizam dentro das relações interpessoais (Pierce et al., 1996), na medida em que um romance no local de trabalho acontece quando duas pessoas que trabalham em um mesmo ambiente reconhecem uma atração mútua e agem fisicamente de acordo com seus sentimentos românticos na forma de namoro ou associação íntima (Pierce et al., 1996). Já os Fatores de Formação incluem grau de proximidade física e funcional, interações sociais repetidas, semelhança de atitudes relacionadas ao trabalho e não relacionadas ao trabalho, excitação fisiológica, atração física e autonomia no trabalho (Pierce et al., 1996).

Falaremos em seguida sobre os tipos de romances nos locais de trabalho.

Trataremos das consequências geradas pelos romances nos ambientes de trabalho com enfoque nos aspectos positivos e negativos gerados a partir desses relacionamentos. Há aspectos e influências positivas e negativas para os funcionários envolvidos em um romance no local de trabalho, os funcionários ao redor e a própria organização (Kolesnikova; Analoui, 2013) e, terminaremos abordando a influência da cultura nacional no WR, conceituando cultura e contextualizando-a dentro do WR dando especial enfoque à brasileira explorando as suas principais características, diferenças e exemplos.

2.1.1

Conceituação de WR

No presente capítulo apresentaremos as diferentes definições de Romances no Local de Trabalho encontradas na literatura.

Desde o final da década de 1970, o romance no local de trabalho tem sido objeto de pesquisas e debates por estudiosos e acadêmicos e parece provável que a primeira definição de romance no local de trabalho tenha sido proposta em 1977, “*um relacionamento entre dois membros da mesma organização que é percebido por um terceiro como caracterizado por atração sexual*” (Quinn, 1977, p. 30).

Mas, até mesmo voltando à era industrial, já havia alguma discussão sobre as pessoas se sentirem atraídas umas pelas outras no local de trabalho (Baker, 2016). Em 1800, nos primórdios do trabalho executivo, havia interações românticas nos escritórios com mulheres e homens se envolvendo em comportamentos que não tinham "nome", de acordo com os críticos da época (Baker, 2022). E, quanto mais as mulheres foram ganhando espaço nos mercados de trabalho, maior foi a incidência dos relacionamentos românticos (Ariani et al., 2011).

O romance no local de trabalho ocorre quando duas pessoas dentro de uma organização reconhecem atração romântica e sexual um pelo outro e agem sobre essas emoções (Karl; Sutton, 2000).

Pierce et al. (1996) definiram os romances de trabalho como “*relacionamentos mutuamente desejados envolvendo atração sexual entre dois funcionários da mesma organização*”, 6) A atração sexual é, portanto, uma característica definidora do romance no local de trabalho.

Além disso, à medida que o tempo gasto no local de trabalho aumentou ao longo dos anos, a prevalência de romances no local de trabalho também aumentou (Gauthier; Furstenberg, 2005; Horan; Chory, 2011). Horan & Chory (2011) definem um romance no local de trabalho como um “relacionamento não platônico entre dois membros de uma organização em que a atração sexual está presente, o afeto é comunicado e ambos os membros reconhecem o relacionamento como algo mais do que apenas profissional e platônico” (Horan; Chory, 2011, p. 565).

2.1.2

Natureza e Motivos de Formação

A natureza dos romances no local de trabalho pode ser conceituada a partir da teoria triangular do amor de Sternberg (1986) - *A Triangular Theory of Love*, que especifica que todos os relacionamentos amorosos são baseados em três componentes que juntos constituem os vértices de um triângulo. O primeiro componente, intimidade, refere-se a sentimentos próximos, conectados e ligados em um relacionamento. O segundo componente, paixão, refere-se aos impulsos que promovem romance, atração física e consumação. E o terceiro componente, decisão/compromisso, refere-se à decisão inicial que alguém está apaixonado por outra pessoa e, em última análise, um compromisso de continuar amando essa pessoa (Murnen; Byrne, 1991).

A teoria de Sternberg (1986) é especialmente útil para descrever a natureza dos romances no local de trabalho, porque distingue entre gostar e sentimentos amorosos. Mais especificamente, das combinações dos três componentes existem cinco tipos de amor que são particularmente relevantes para definir romances no local de trabalho: Amor apaixonado, amor romântico, amor fátuo e amor consumado.

No geral, a teoria triangular descreve os aspectos de gostar e amar que são uma característica de relacionamentos íntimos no trabalho. Em outras palavras, romances no local de trabalho envolvem variações de intimidade, paixão e compromisso. A teoria do amor de Sternberg, juntamente com outras teorias psicológicas de atração interpessoal, atração romântica e emoção, também ajuda a fornecer uma melhor compreensão da formação de romances no local de trabalho (Pierce et al., 1996).

Inúmeros pesquisadores (Quinn, 1977; Mainiero 1986; Dillard; Broetzmann 1989; Anderson; Fisher, 1991; Brown; Allgeier, 1996) têm analisado as razões que mobilizam os WR. Esses trabalhos têm identificado alguns elementos motivacionais distintos: (i) amor - um desejo sincero de buscar um companheiro de longo prazo, (ii) ego - um desejo de buscar aventura, excitação, experiência sexual ou satisfação do ego, (iii) trabalho - um desejo de buscar avanço, segurança, poder, recompensas financeiras, cargas de trabalho mais leves ou aumento do tempo de férias.

Um relacionamento mais próximo pode ser considerado um romance no local de trabalho quando dois funcionários reconhecem sua atração mútua um pelo outro e agem fisicamente de acordo com seus sentimentos românticos na forma de namoro ou outra associação íntima. Ou seja, relacionamentos românticos, incluindo aqueles que ocorrem no local de trabalho, normalmente envolvem (a) um intenso desejo apaixonado de estar na presença de um parceiro romântico, (b) uma troca íntima e compartilhada de revelações pessoais, (c) afeto e respeito, (d) estados emocionais agradáveis, como satisfação de necessidades, felicidade e gratificação sexual, e (e) excitação fisiológica e o desejo de atos sexuais como beijar, carícias e relações sexuais com o parceiro (Rubin, 1973, 1974; Sternberg, 1986; Hatfield, Rapson, 1987). Portanto, em geral, as relações amorosas no trabalho são caracterizadas por atividades sexuais desejadas em conjunto, em oposição a atividades sexuais indesejadas ou assediantes.

Motivação, por sua vez, é a força que aciona e direciona o comportamento (Todorov; Moreira, 2005). A motivação para um romance no local de trabalho não é a mesma para todos (Pierce et al., 2012). Pesquisadores identificaram motivos como amor, ego e trabalho (Quinn, 1977; Townsend; Paul, 1998; Ariani et al., 2011; Malachowski et al., 2012; Cowan; Horan, 2014).

Os motivos que levam ao WR se baseiam em teorias psicológicas sociais de exposição repetida, atração interpessoal, amor, emoção, atitudes, troca social, dinâmica de grupo e gerenciamento de impressões (Pierce; Aguinis, 2003).

2.1.3

Fatores de Formação

Os Fatores de Formação dos relacionamentos nos locais de trabalho englobam aspectos relacionados à atitude, oportunidade / autonomia, percepção, desempenho e cultura da empresa. No final da década de 70 a proximidade, semelhança de atitudes, autonomia no trabalho e clima organizacional foram identificados como os fatores de formação do romance no local de trabalho em uma organização (Quinn, 1977). Com o passar do tempo, surgiram novas pesquisas nesse campo com alguns outros fatores que levaram à sua formação, por exemplo, funcionários que têm atitudes mais favoráveis em relação ao romance no

local de trabalho são mais propensos a participar de romances no local de trabalho do que os funcionários que têm atitudes menos favoráveis em relação ao romance no local de trabalho (Pierce et al., 2004). A pesquisa conduzida por Pierce et al. (2004), também concluiu que os funcionários que têm a oportunidade e autonomia de tomar decisões sobre seu próprio trabalho e o trabalho dos outros, e que têm liberdade para se movimentar fisicamente e interagir com outras pessoas no trabalho, são mais propensos a participar de romances no local de trabalho do que os funcionários que não têm esse grau de autonomia em seus trabalhos. Da mesma forma, o comportamento passado tende a prever o comportamento futuro (Ouellette; Wood, 1998), um funcionário anteriormente envolvido em um WR tem mais chances de se envolver em tais relacionamentos românticos no futuro.

Estudos também analisaram como esses romances no local de trabalho são percebidos pelos colegas (*peers*) de trabalho com base em fatores que podem resultar em uma variedade de resultados interpessoais e relacionados ao desempenho (Jones, 1999; Barratt; Nordstrom, 2011; Alder; Quist, 2014; Wilson, 2015). Outro fator proposto para explicar se os funcionários decidem participar de romances no local de trabalho diz respeito à cultura de sua organização em relação ao romance no local de trabalho (Pierce et al., 1996). Os tipos de comportamentos que são tolerados em uma organização estão correlacionados com a prevalência de WR. Isso inclui uma variedade de fatores, como longas horas de trabalho, flertes, brincadeiras e vestimentas provocantes (Wilson, 2015). Longas jornadas de trabalho, viagens de negócios e proximidade física por longos períodos incentivam a intimidade e os relacionamentos românticos, esses "arranjos" de trabalho, levam ao romance no local de trabalho em uma organização (Mano; Gabriel, 2006). Medidas de desempenho e ética hedonista foi o terceiro fator levado em consideração.

Algumas empresas possuem políticas e regras definidas para gerenciar os romances nos locais de trabalho (Medeiros et al., 2015) e essas políticas são relativamente modernas, de acordo com Boyd (2010) que discutiu as causas que levaram as empresas a regular os relacionamentos amorosos. Os departamentos de Recursos Humanos têm a responsabilidade de proteger os funcionários de favoritismo, retaliação e assédio sexual e isso se dá através de ajustes, combinados, "contratos de amor" (*love contracts*) e apólices de seguros (Tulachka, 2019).

2.1.4

Tipos de WR

Nesse capítulo serão apresentados os diferentes tipos de relacionamentos identificados nos locais de trabalho. A literatura mostra que diferentes são tipos de relacionamentos, mas cinco deles são os mais frequentes (Powell; Foley, 1998). Os diferentes tipos de romance no local de trabalho são uma combinação de motivos reunidos para recriar um relacionamento: (a) amor companheiro, onde o motivo é o amor puro, (b) amor apaixonado, onde o amor e o ego são os motivadores, (c) "caso", onde o relacionamento é motivado pelo ego, (d) usuário mútuo, onde os amantes são motivados pelos benefícios relacionados ao trabalho que cada um receberá, e o último (e) utilitário, onde o subordinado está engajado no relacionamento por motivos relacionados ao trabalho e o supervisor se envolve por motivos relacionados ao ego (Powell; Foley, 1998; Doll; Rosopa, 2015).

A literatura ainda identifica três outros tipos de romance no local de trabalho: o lateral, o hierárquico (Pierce; Aguinis, 1997; Karl; Sutton, 2000) e aquele entre pessoas casadas (Lickey et al., 2009). Romance lateral é aquele entre funcionários de nível hierárquico e *status* igual. O romance hierárquico, por sua vez, é aquele em que os dois funcionários estão em níveis organizacionais diferentes, entre chefes e subordinados, por exemplo.

Os romances hierárquicos são mais frequentes e mais problemáticos do que romances laterais, porque envolvem diferenças de poder entre aqueles na parceria e são frequentemente uma fonte de hostilidade (Powell, 2001).

Em geral, os romances hierárquicos no local de trabalho são percebidos mais negativamente do que os romances laterais (Pierce et al., 1996; Powell; Foley, 1998; Biggs et al., 2012). Powell (1986) sugere que os relacionamentos hierárquicos representam uma ameaça à estrutura de poder existente da organização.

Enquanto um relacionamento lateral tem o poder de aumentar a moral no grupo, um relacionamento hierárquico geralmente diminui a moral dos funcionários, porque cria desconfiança dentro do grupo de trabalho. As relações hierárquicas de romance no local de trabalho são percebidas de forma mais negativa devido ao ciúme e suspeita de favoritismo (Pierce et al., 1996).

Lickey et al. (2009) argumentaram que se um ou os dois empregados

envolvidos num romance no local de trabalho forem casados, tanto a organização como essas pessoas podem ser negativamente impactadas, na medida em que outros indivíduos fora da organização também são afetados. Por isso, a responsabilidade da empresa aumenta ainda mais.

2.1.5

Impactos dos Romances no Ambiente de Trabalho

O romance no local de trabalho envolve uma série de questionamentos nas organizações como: (i) o romance no local de trabalho deve ser banido / evitado por que pode prejudicar a organização e o casal? e (ii) a frequência destes romances demandam um posicionamento organizacional?

A literatura sobre romance no local de trabalho tem sido mais impulsionada pela preocupação com os potenciais impactos negativos na produtividade e alegações de favoritismo ou assédio sexual, do que com os positivos (Baker, 2016).

Apesar de os relacionamentos românticos influenciarem o desempenho organizacional (incluindo o comportamento dos colaboradores e produtividade), essa questão tem sido pouco explorada no domínio da administração de empresas e negligenciada no discurso do comportamento organizacional por muitas décadas (Wilson, 2015). As pesquisas sobre o tema têm se concentrado principalmente nos fenômenos negativos causados pelos romances nos locais de trabalho, incluindo estresse dos funcionários, depressão e ansiedade; com o intuito de propor formas de mitigar essas ocorrências (Anand et al., 2023).

O comportamento romântico é também frequentemente contrastado com o comportamento de assédio sexual, que é indesejável, não consensual e uma forma de discriminação sexual. Por exemplo, Pierce et al. (1996) referem-se ao romance no local de trabalho como "*uma relação consensual entre dois parceiros do sexo oposto que não constitui atividade indesejada ou de assédio*".

2.1.5.1

WR e Ambiente de Trabalho

Identificamos na literatura organizacional vários estudos que analisam as consequências positivas e negativas dos romances no local de trabalho (Dillard et al., 1994; Lickey et al., 2009; Baker, 2016).

Exemplos de fatores de impacto positivo propostos incluem os níveis de desempenho no trabalho dos participantes do romance, motivação no trabalho, satisfação no trabalho, envolvimento no trabalho e comprometimento organizacional (Dillard et al., 1994; Cole, 2009). Colegas de trabalho também podem ser afetados pela observação de romances no local de trabalho (Mainiero, 1986). Por exemplo, a moral de um grupo de trabalho pode ser reduzida ao observar um romance hierárquico em que o participante de nível mais alto exibe favoritismo relacionado ao trabalho em relação ao participante de nível mais baixo (Pierce et al., 1996).

Resumimos a seguir no quadro 1 as diversas afirmações sobre os impactos positivos do WR com seus respectivos autores por ordem cronológica:

Quadro 1: Cronologia dos principais estudos de impactos positivos de WR

AUTOR/ANO	RESULTADOS
Quinn (1977)	WR pode contribuir para a melhoria e deterioração de diferentes resultados comportamentais e de desempenho de funcionários e organizações.
Quinn & Lees (1984)	Funcionários envolvidos em WR podem ser mais produtivos no trabalho. Os níveis de produtividade podem ser menores no início do relacionamento, pois grandes quantidades de tempo e energia são investidas nele.
Dillard (1987)	O motivo do relacionamento também impacta na produtividade. Indivíduos que participam com um motivo de 'amor' ou um desejo sincero de companhia tendem a mostrar um aumento na produtividade, enquanto aqueles que participam com um "motivo de ego", o desejo de excitação, ou com um motivo relacionado ao trabalho, o desejo de progresso, segurança ou poder, tendem a não mostrar nenhuma mudança no desempenho.
Dillard & Broetzmann (1989)	Percepções mais positivas dos funcionários sobre o romance organizacional resultam em níveis mais altos de trabalho e atuação.
Mainiero (1989)	WR que levam ao casamento podem ajudar as pessoas a trabalharem em seu potencial máximo à medida que suas necessidades pessoais estão sendo satisfeitas; isso, por sua vez, beneficia o desempenho.
Dillard et al. (1994)	Romances entre colaboradores aumentam a performance.
Pierce et al. (1996)	Uma vez que a excitação inicial do novo romance diminui, a produtividade tende a aumentar de forma constante. Como o WR é muitas vezes percebido negativamente por colegas e gerentes, aqueles que têm atitudes positivas em relação ao WR (ou atualmente mantêm um) querem impressionar seus supervisores melhorando sua competência no trabalho.

Pierce (1998)	As experiências românticas satisfatórias daqueles envolvidos em WR podem ter efeitos construtivos em seu bem-estar psicológico.
Karl; Sutton (2000)	WR não devem ser totalmente proibidos, pois contribuem para o desempenho positivo dos funcionários.
Judge & Erez (2001)	A satisfação dos funcionários com a vida aumenta por meio de WR e, uma vez que se tornam trabalhadores felizes, tendem a apresentar um melhor desempenho no ambiente organizacional.
Pierce & Aguinis (2003)	Em WR, a satisfação, motivação, comprometimento e desempenho no aumentam
Wilson et al. (2003)	O WR teve impactos positivos na organização, porque 55% dos funcionários envolvidos acabaram por se casar.
Wright et al. (2007)	Os funcionários exibem uma melhor satisfação e desempenho positivo no trabalho por meio de WR.
Lickey et al. (2009)	Os WRs podem causar de um lado processos de assédio, desligamento de funcionários, comunicação prejudicada, favorecimento ilícito, atraso nas promoções, mas, por outro lado, o aumento da motivação, da produtividade, da cooperação e maior fluidez na comunicação.
Cole (2009)	WR pode criar ambientes de trabalho mais relaxados e felizes, suavizar os conflitos de personalidade porque os parceiros estão mais contentes e mais fáceis de conviver, e pode melhorar o trabalho em equipe, a comunicação e a cooperação.
Pierce & Aguinis (2009)	WR induz tanto efeitos positivos quanto negativos, como sentimentos de hostilidade e diminuição da produtividade.
Biggs et al. (2012)	WR pode aumentar o moral do local de trabalho e motivar outros funcionários, incentivar a criatividade e a inovação, e os envolvidos em WR alcançaram resultados desejáveis no ambiente de trabalho.
Simon & Barrett (2012) Woodhouse et al. (2012)	Relacionamentos românticos em uma organização reduzem a depressão dos funcionários e aumentam sua autoestima e otimismo. WR fortalecem as relações psicológicas no local de trabalho.
Debrot et al. (2013)	Além de ser uma influência benéfica no comportamento dos colaboradores, o WR também pode gerar satisfação na vida pessoal.
Fogel et al. (2014)	WR pode gerar situações de discriminação, assédio, preconceito e retaliação. Esses aspectos negativos são propícios a criar um ambiente de trabalho hostil.
Baker (2016)	Apresenta uma percepção particularmente desfavorável ao WR, como tentativa de quebrar a fronteira entre trabalho e vida pessoal.
Khan et al. (2017)	WR têm efeitos positivos no desempenho do trabalho, e uma relação tão positiva pode ser influente na melhoria do serviço, contribuindo para o bem-estar psicológico dos funcionários
Balaban (2019)	WR podem gerar um melhor desempenho no trabalho

Fonte: Elaborado pela autora.

No quadro 2, encontram-se resumidos os impactos negativos causados por WR também listados por ordem cronológica:

Quadro 2: Impactos Negativos de WR

AUTOR/ANO	RESULTADOS
Mainiero, 1986	A reputação individual é prejudicada quando o romance termina.
Mainiero (1986); Greenwald (2000); Powell (2001); Amaral (2016) e Bhebe & Hove (2016)	Diminuição de produtividade e performance.
Dillard & Broetzmann (1989)	Baixa qualidade na realização das tarefas.
Powell & Foley (1998)	Risco potencial de um dos cônjuges deixar a carreira profissional
Leahy (1999); Lickey et al. (2009); Ariani et al. (2011) e Bhebe & Hove (2016)	"Ambiente" (clima) de trabalho ruim.
Amaral (2016)	Estresse por favoritismo.
Lickey et al. (2009) e Amaral (2016)	Perda de motivação.

Fonte: Elaborado pela autora.

2.2

Influência da Cultura no WR

2.2.1

Cultura, Cultura Organizacional e WR

Considerando que a cultura representa um dos elementos-chave na compreensão do comportamento coletivo, apresentaremos nesse capítulo as definições de cultura e cultura organizacional abordadas pelas diferentes correntes teóricas, incluindo uma abordagem com o uso das tipologias culturais propostas por Hofstede e Barros & Prates (1996), visando aprofundar um pouco mais a dinâmica que envolve esses temas.

Os elementos culturais são responsáveis por sociedades, empresas ou mesmo grupos responderem de maneira diferente a determinados comportamentos (Schein, 2004). A cultura expressa os valores e as crenças que os membros de determinado grupo partilham. Tais valores manifestam-se por meio de símbolos, como mitos, rituais, histórias, lendas e uma linguagem especializada, orientando os indivíduos de uma referida cultura na forma de pensar, agir e tomar decisões. (Pires; Macêdo, 2006).

Cultura, em sentido estrito, é refinamento da mente e se refere aos resultados de tal refinamento, como educação, arte e literatura (Hofstede et al., 2010b). Em sentido mais amplo, a cultura é vista como uma programação mental,

um fenômeno coletivo, que provém do ambiente social onde o indivíduo convive e não de sua formação genética (Hofstede et al., 1991). Para Schein (1996), cultura é um conjunto de suposições que um grupo compartilha, e que determina suas percepções, pensamentos, sentimentos, e, em certo nível, o seu comportamento. Para Trompenaars & Hampden-Turner (1998), cultura é a maneira compartilhada de grupos de pessoas entenderem e interpretarem o mundo, e sua essência não é o que é visível na superfície. Morgan (1996) afirma que Cultura está relacionada a sistemas de conhecimento, ideologia, valores, leis e rituais cotidianos que diferenciam grupos de pessoas. Para Keesing (1958), cultura significa a totalidade do comportamento adquirido e socialmente transmitido.

O quadro 3 apresenta um resumo dessas definições:

Quadro 3: Conceito de cultura

AUTOR	DEFINIÇÃO
Hofstede et al. (2010a,b)	Uma programação mental, fenômeno coletivo, que provém do ambiente social onde o indivíduo convive. Se manifesta por meio de símbolos (palavras, gestos, figuras ou objetos), heróis (pessoas vivas ou falecidas, reais ou imaginárias, que servem de modelo de comportamento), rituais (cerimonias sociais) e valores e deve ser distinguida da personalidade.
Schein (1996)	Um conjunto de suposições que um grupo compartilha e que determina suas percepções, pensamentos, sentimentos, e, em certo nível, o seu comportamento. As contingências nos fazem adotar um comportamento inconsistente com nossos valores e premissas.
Trompenaars & Hampden-Turner (1998)	A maneira compartilhada de grupos de pessoas entenderem e interpretarem o mundo. A essência da cultura não é o que é visível na superfície.
Morgan (1996)	Está relacionada a sistemas de conhecimento, ideologia, valores, leis e rituais cotidianos que diferenciam grupos de pessoas. Semelhanças e diferenças entre um operário de fábrica, um oficial do governo ou um trabalhador agrícola, são tão significativas como aquelas associadas à identidade nacional.
Pires & Macêdo (2006)	Símbolos, mitos, rituais, histórias, lendas e linguagem especializada.
Keesing (1958)	É a totalidade do comportamento adquirido e socialmente transmitido.

Fonte: Elaborado pela autora.

Os pesquisadores organizacionais definiram a cultura organizacional como a "personalidade" de uma organização (Landy, 1989; Schein, 1990, 1991; Hatch, 1993) que é retratada, ainda como a força invisível que orienta o comportamento dos funcionários (Westhoff, 1985).

A cultura de uma organização envolve atitudes, valores, crenças, ideologias, filosofias, normas e padrões que se desenvolvem em relação aos que

trabalham na organização (Westhoff, 1985; Spelman et al., 1986; Mainiero, 1989; Schein, 1992) considera a cultura organizacional como uma força social que é em grande parte invisível. Evidências empíricas sugerem que a cultura organizacional influencia significativamente os comportamentos orientados para o mercado, o mercado e desempenho financeiro (Homburg; Pflesser, 2000), as atitudes dos funcionários, a eficácia organizacional (Gregory, 2009), e tem uma maior contribuição para a gestão do conhecimento e efetividade organizacional do que a estratégia e estrutura organizacionais (Zheng et al., 2010). A cultura de uma organização influencia fortemente o comportamento dos funcionários que vão além dos sistemas formais de controle, procedimentos e autoridade (O'Reilly et.al., 1991). Assim, a cultura organizacional é um meio poderoso para obter os resultados organizacionais desejados (Hogan; Coote, 2014).

Exatamente porque pode ditar quais comportamentos dos funcionários são considerados apropriados, o papel da cultura tem sido discutido como tendo uma influência na formação dos relacionamentos românticos nos locais de trabalho (Westhoff, 1985; Mainiero, 1989). Para Mainiero (1989), culturas lentas, convencionais, tradicionais e conservadoras normalmente desencorajam WR, enquanto os ritmos acelerados, orientados para a ação, dinâmicos e liberais que contêm uma atmosfera de intensa pressão e atividade (Quinn; Judge, 1978; Pietropinto, 1986), tendem a ser menos rigorosas em relação ao WR (Horn; Horn, 1982; Westhoff, 1985; Spelman et al., 1986; Chesanow, 1992).

As culturas conservadoras têm visões mais restritas sobre os papéis das mulheres e comportamentos sexuais apropriados, tornando os romances no local de trabalho menos prováveis (Mainiero, 1989). Mas, os romances podem ocorrer em ambos os tipos de cultura, conservadora ou liberal, mas sua apresentação difere. Enquanto nas culturas conservadoras eles assumem a forma de escândalo com os amantes vistos como rebeldes que precisam de disciplina, nas culturas liberais os romances são mais propensos a serem celebrados e apreciados por outros (Mano; Gabriel, 2006).

Os funcionários que trabalham em uma cultura conservadora, em oposição a uma cultura liberal, são menos propensos a se envolver ou divulgar um romance no local de trabalho por medo de represálias da administração (Pierce et al., 1996).

Para Mano e Gabriel (2006), a cultura organizacional é um dos conceitos-

chave na análise organizacional e pode ser definida como um sistema de significados, normas e valores compartilhados dentro de uma organização que influencia a forma como os funcionários agem (Denison, 1996). Ainda, segundo os autores (Mano; Gabriel, 2006), as empresas que buscam controlar a sexualidade por meio de extensos códigos e regulamentos de conduta inevitavelmente representam climas frios; empresas que adotam uma postura neutra, nem aprovam nem desaprovam formalmente, representam climas temperados, enquanto empresas que incentivam a formação de vínculos entre seus membros encontram-se em climas quentes. Nessas organizações, observou-se que os trabalhadores são incentivados a se socializar em eventos, festas patrocinadas pelas organizações.

2.2.2

Cultura Nacional e WR

Discutiremos nesse capítulo os conceitos e definições de Cultura Nacional e o seu papel nos relacionamentos nas corporações, haja vista que os fatores nacionais desempenham papel importante na explicação das diferenças nas organizações e nas configurações socioeconômicas, que incluem atitudes e comportamentos.

Uma nação ou um país pode ser definido como um território, estabelecido em um espaço geográfico definido, ocupado por indivíduos, com autoridade política e exteriorizado por uma autoridade soberana (Sousa, 2021).

A ideia de nacional supõe uma construção histórica que ainda é expressa pelos cidadãos para continuar sua vida conjunta, segundo as regras ditadas pela sociedade como uma língua comum, práticas religiosas, hábitos etc. Cultura Nacional é definida como o coletivo programação mental que distingue os membros de uma nação de outras (Hofstede, 1980; Davis et al., 2014; Gupta; Gupta, 2019).

Portanto, a cultura nacional indica o conjunto de valores e características distintivas de um grupo de indivíduos pertencentes a um mesmo país (Hamri et al., 2016). As culturas nacionais diferem em seu conjunto de valores, crenças, ideias, atitudes e moral, que orientam os comportamentos dos indivíduos (Wong

et al., 2017).

Para Tanure (2003), cultura nacional são os valores, crenças e premissas aprendidas desde a infância que diferenciam um grupo de pessoas de um país ou uma região sendo impossível compreender a cultura de uma organização, sem antes conhecer o contexto em que se encontra (Hofstede, 1991).

Hofstede et al. (1991) foi um dos pioneiros nos estudos sobre a influência da cultura nacional na cultura das organizações, ao analisar diferenças nos sistemas nacionais de valores e vários países. Sua análise foi baseada em um estudo quantitativo com funcionários da IBM em mais de cinquenta países. Segundo o autor, cultura nacional é "*a programação coletiva da mente, que distingue os membros de um grupo ou categorias de pessoas face a outros*" (Hofstede, 1997, p. 19).

Para Hofstede (1980), as culturas organizacionais são o reflexo da cultura nacional na qual aquelas se inserem, sendo que as sociedades se diferenciam umas das outras no que diz respeito, principalmente, a quatro dimensões culturais: distância do poder; individualismo/coletivismo; masculinidade/feminilidade; e aversão/tolerância à incerteza (Hofstede, 1980). Mais de uma década depois, o autor identificou uma quinta dimensão, orientação a longo prazo/curto prazo (Hofstede et al., 1991).

Nos anos 2000, propôs adicionar àquela pesquisa, dados do pesquisador búlgaro Michael Minkov, usando dados do *World Values Survey* (Minkov, 2007), e acrescentou, então, a sexta dimensão (Hofstede et al., 2010b): Indulgência x Restrição, relacionada à gratificação versus controle de desejos humanos relacionados a aproveitar a vida.

Para Trompenaars & Hampden-Turner (1998), a cultura se apresenta em diferentes níveis, sendo o mais alto deles a cultura nacional, seguida da cultura corporativa, até o nível profissional, no qual estão presentes, por exemplo, as orientações éticas para o exercício da profissão.

Os fatores nacionais desempenham papel importante na explicação das diferenças nas organizações e nas configurações socioeconômicas, que incluem atitudes e comportamentos (Hatun, 2006; Hatfield et al. 2007; Gomes, 2016) entendem que a cultura é um dos fatores importantes que moldam os pensamentos, sentimentos, comportamentos e relacionamentos românticos dos indivíduos, relacionamentos estes que podem ser aprovados ou reprovados em

uma cultura dependendo de sua organização social e ideologia, dimensões como individualismo e coletivismo (Dion; Dion, 1996). Esses estudos mostram que as atitudes individuais em relação ao romance e aos comportamentos de relacionamento romântico são diferentes em culturas individualistas e coletivistas (Khan et al., 2018), por exemplo.

Para Hatfield et al. (2007) a cultura nacional pode influenciar significativamente o romance no local de trabalho e seus efeitos nos comportamentos e desempenho dos funcionários, porque desempenha um papel vital na formação de atitudes e comportamentos dos indivíduos e na dinâmica de seu relacionamento social.

Relacionamentos românticos podem ser aprovados ou reprovados em uma cultura dependendo de sua organização social e ideologia. Vários estudos (Dion; Dion, 1991) têm usado as dimensões culturais de Hofstede (1980), como individualismo e coletivismo, para analisar a dinâmica do relacionamento romântico geral em diferentes estudos transculturais. Para Dion & Dion (2005), por exemplo, as atitudes individuais em relação ao romance e aos comportamentos de relacionamento romântico são diferentes em culturas individualistas e coletivistas. Além disso, segundo os autores, as variações culturais na forma de desenvolvimentos sociais, econômicos e tecnológicos, bem como a diversidade etnocultural, explicam a diferença nas experiências de romance no local de trabalho e seus efeitos no comportamento dos funcionários e nos resultados de desempenho do romance no local de trabalho. O rápido desenvolvimento tecnológico e econômico, a globalização e as ferramentas modernas de comunicação moldaram uma nova perspectiva em sociedades fechadas com uma visão de mundo liberal em relação aos relacionamentos românticos e à sexualidade (Khan et al., 2018). Por outro lado, para Khan et al. (2018), culturas com instituições familiares fortes, marcadas por tabus culturais, religiosos e sociais, podem ainda não fornecer espaço suficiente para relacionamentos românticos, principalmente no local de trabalho.

Por fim, Mano e Gabriel (2006) listaram alguns dos fatores que levam ao surgimento do romance no ambiente de trabalho em um clima organizacional quente como a estetização do trabalho. Em um clima frio, por outro lado, o ambiente físico da organização e a aparência física das pessoas foi menos importante em comparação com esses fatores em um clima quente. Portanto,

climas frios são menos propensos ao surgimento de romances no local de trabalho em comparação com as organizações de climas mais quentes.

2.2.3

Cultura Brasileira e WR

Nesse capítulo abordaremos como a diversidade dos traços culturais brasileiros, que caracterizam a forma como as organizações são geridas no país a partir, impactam essa gestão e consequentemente os potenciais relacionamentos que ocorrem nos locais de trabalho.

Segundo o Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD, 2021) o Brasil é o maior país da América do Sul e o quinto maior do planeta em extensão territorial. Com proporções continentais, é dividido em 5 (cinco) regiões e 27 (vinte e sete) estados e abriga uma população de 211,8 (duzentos e onze milhões e oitocentos mil) habitantes, composta pela interação entre os povos europeu, africano e indígena. A maior comunidade católica do mundo encontra-se no Brasil.

Para Hofstede et al. (2010a), o Brasil é altamente diversificado dentro de suas fronteiras em termos de condições climáticas, vegetação, etnia, línguas usadas, comida, música, ritos sociais e desenvolvimento econômico.

O Brasil possui traços culturais nítidos e decifráveis que afetam as organizações, formando uma cultura organizacional brasileira (Alcadipani; Crubellate, 2003).

Para compreender a cultura brasileira, requer-se uma visão multifocal que seja capaz de considerar simultaneamente mais de um paradigma cultural. O principal desafio é reconhecer esses paradigmas e entender quando qual deles prevalece. Isso requer um tratamento personalizado de qualquer interação, fora das exigências das leis universais, mas com base no que é estritamente necessário, no que é possível, e o que é indiferente (Hofstede et al., 2010a).

O Brasil fez parte do estudo original de Hofstede (1980) há cerca de três décadas, sendo que as classificações obtidas dentro dos parâmetros das dimensões culturais confirmam o *status* de alto contexto da sociedade brasileira (Moura, 2020).

A pontuação mais baixa em todas as 6 (seis) foi encontrada na dimensão Individualismo/Coletivismo (38/100).

Na dimensão de aversão à incerteza, que, segundo Zagorsek et al. (2004), “*é a medida em que os membros de uma sociedade se sentem desconfortáveis com situações, incerteza e ambiguidade*” (p. 19), a sociedade brasileira, marcou 76/100, que identifica o baixo nível de indulgência do país com incerteza.

Na dimensão distância do poder, que revela o quanto os membros de uma sociedade “*aceitam desigualdade de poder entre instituições, organizações e pessoas*” (Zagorsek et al. 2004, p. 19), o Brasil marcou 69/100, o que confirma a maior dependência que os subordinados brasileiros têm em seus gerentes.

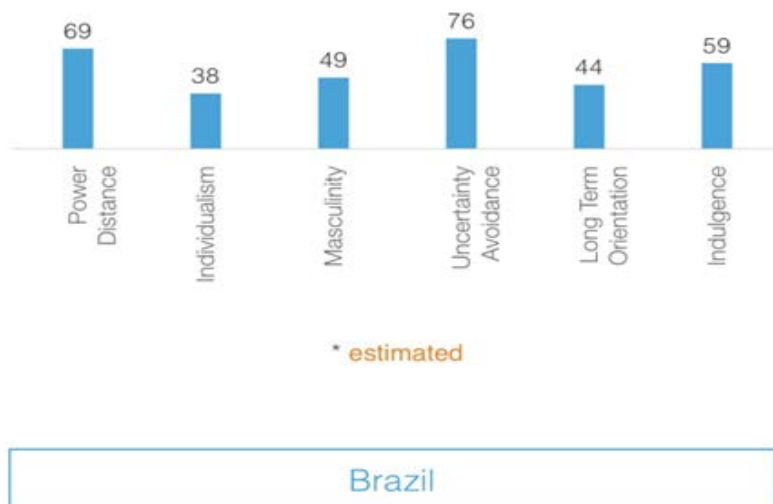
Na dimensão cultural masculinidade/feminilidade, que, segundo Hofstede (2001), descreve o valor atribuído por uma sociedade à assertividade e à realização pessoal (aqueles com pontuação alta em masculinidade) versus o valor atribuído à cooperação e preocupação com entre si (aqueles com pontuação alta em feminilidade), o Brasil atingiu 49/100. Esse resultado mostra que o Brasil é sociedade feminina, preocupando-se mais com “*relacionamentos, tomada de decisão em grupo e qualidade da vida*” (Zagorsek et al., 2004, p. 19).

Na dimensão orientação em longo prazo, que descreve como cada sociedade deve manter alguns vínculos com seu próprio passado enquanto lida com os desafios do presente e do futuro (<https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/brazil/>), o Brasil atingiu pontuação intermediária (44/100): se, por um lado, as sociedades com baixa pontuação preferem manter tradições e normas consagradas pelo tempo enquanto encaram a mudança social com desconfiança, aquelas que atingem pontuação alta, adotam uma abordagem mais pragmática, incentivando os esforços na educação moderna como forma de se preparar para o futuro.

Na última dimensão indulgência / complacência de Hofstede (1980), o Brasil atingiu 59 pontos em 100. Essa dimensão é definida como a medida em que as pessoas tentam controlar seus desejos e impulsos, com base na forma como foram criados. O controle relativamente fraco é chamado de “indulgência” e o controle relativamente forte é chamado de “restrição”. As culturas podem, portanto, ser descritas como indulgentes ou restritas (<https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/brazil/>). Pessoas em sociedades classificadas por uma pontuação alta geralmente exibem uma disposição para realizar seus

impulsos e desejos em relação a aproveitar a vida e se divertir com atitudes positivas e uma tendência ao otimismo. Além disso, dão maior importância ao tempo de lazer, agem como querem e gastam dinheiro como desejam.

A figura 1 reflete o gráfico com o desempenho do Brasil nas 6 (seis) dimensões culturais propostas por Hofstede (1980) e comentado acima:



Fonte: Hofstede Insights (2018). Adaptado pela autora.

Figura 1: Modelo de 6 Dimensões de Hofstede: Resultados do Brasil

Em 1996, Barros & Prates realizaram um estudo com empresas e gerentes brasileiros onde propuseram um novo modelo para entender a dinâmica cultural brasileira na gestão empresarial. Os autores constataram a existência de um estilo brasileiro de administrar, derivado de um sistema de ação cultural, que distingue o país de outras nações. Para os autores o estilo brasileiro de administrar se estrutura sobre quatro subsistemas: o institucional, o pessoal, o dos líderes e o dos liderados. O primeiro liga-se aos traços comuns à sociedade, o segundo aos traços ligados à família e à educação, o terceiro inclui os traços comuns a quem detém o poder e o último representa os traços de quem é subordinado. Esse sistema dinâmico, onde cada componente pode alternar entre os papéis de líderes e liderados, cria um ambiente onde as relações pessoais, afetivas ou passionais tomam proporções impactantes em algumas organizações.

Uma lista de traços marcantes no estilo brasileiro de gerir foi identificada, tais como *concentração de poder, flexibilidade, paternalismo, dependência, lealdade às pessoas, personalismo, impunidade, aversão ao conflito, postura de espectador e formalismo*.

A concentração de poder demonstra que as próprias estruturas formais favorecem a que os líderes acumulem poder.

O personalismo revela que as pessoas preferem que os líderes os tratem de forma diferenciada em relação ao grupo. Para Buarque de Holanda (2014), o traço personalista permeia todas as relações do brasileiro, sejam elas profissionais ou pessoais. Para o autor, essa forma de relacionamento pessoal nunca desapareceu e como consequência desse modelo personalista de relacionamento podemos destacar, a tendência ao patrimonialismo, a dificuldade ou a distorção das associações para fins de desenvolvimento econômico e a tendência ao pessoal e emotivo nas relações de trabalho. Ainda, segundo o autor, esse traço cultural é o responsável por fazer do brasileiro um povo que tende a tornar-se todas as relações próximas e com grande valor emotivo: Suas ações são guiadas pelo impulso emocional e ele tem dificuldade em estabelecer qualquer forma de convívio que não seja de fundo emotivo (Buarque de Holanda, 2014).

Essa lógica relacional é também reforçada por DaMatta (1997) quando deixa presente a ideia de que a palavra-chave no Brasil é relação, pois o seu conceito permite a convivência de várias dimensões, concepções de sociedade, política, economia e cidadania e cujos valores envolvidos são diferentes, conciliando modos bastante diversos de cidadania, através da transformação de experiências negativas de um mundo em experiências positivas do outro.

O traço paternalista confirma que os líderes brasileiros adotam a postura de "pai", que tudo sabe, e age de forma supridora para com os 'seus'.

Já, a postura do espectador demonstra que os liderados esperam que as soluções venham de cima, transferindo a responsabilidade aos seus superiores.

O aspecto formalista identificado pelos autores advém da soma entre concentração de poder: líderes concentram o poder e liderados aguardam as ordens para atuar. A postura de evitar conflitos é tradicional da cultura brasileira e pressupõe que conflitos sejam mediados por um terceiro, que mantenha boas relações com ambas as partes.

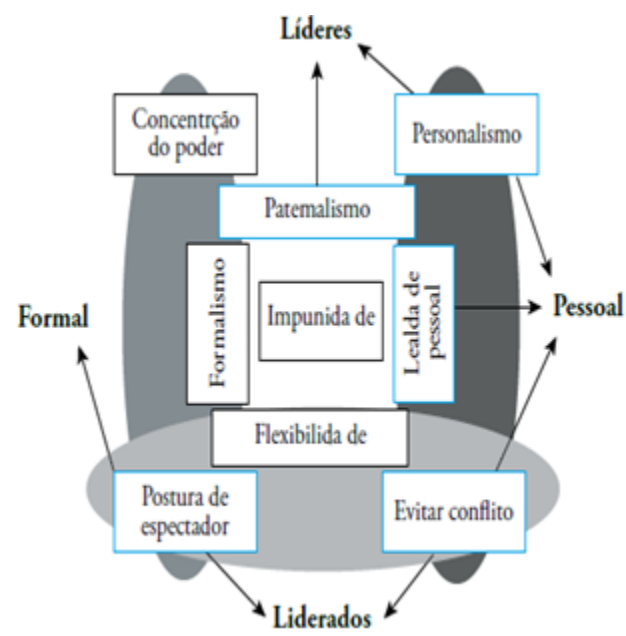
A flexibilidade tem suas origens nas características de fácil adaptabilidade

e criatividade do povo brasileiro, o que possibilita a convivência pessoal dentro de um sistema hierarquizado e formal.

O traço de lealdade demonstra que, no Brasil, há uma importante lealdade dos subordinados ao líder, baseada na liderança carismática.

Por fim, a impunidade confirma a crença pelos liderados de que as diferenças de direitos sempre existirão, com os líderes sempre às margens das punições (Barros; Prates, 1996).

A figura 2 apresenta o modelo proposto por Barros & Prates (1996):



Fonte: Tanure (2003, p. 110).

Figura 2: Sistema de Ação Cultural Brasileiro

Na literatura constata-se que a cultura das organizações brasileiras está voltada para a centralização do poder e contribui para uma postura de espectador por parte dos subordinados (Barros; Prates, 1996; Freitas, 1997). A combinação da *centralização do poder*, do *paternalismo* e da *valorização da expressão emocional* resulta em uma situação peculiar nos processos de gestão e a forma como os trabalhadores são tratados nas organizações brasileiras parece, de um lado, basear-se em controles do tipo masculino, o uso da autoridade, e, de outro, em controles de tipo feminino, o uso da sedução (Motta, 1997).

Por outra perspectiva, Bergue (2010) destaca as características dos administradores / líderes brasileiros, tais como, visão imediatista com priorização

do curto prazo; desvalorização do planejamento em geral e do planejamento estratégico em particular; adoção de estruturas organizacionais piramidais, com uma elevada distância hierárquica; adoção de sistemas de tomada de decisão centralizados e autocráticos; uso de sistema de controle episódico, de caráter punitivo; prática de relações interpessoais baseadas na docilidade e no respeito pelo poder constituído; prevalência de um estilo gerencial marcado por grande distância entre discurso e prática; disfarce das formas autoritárias de poder com uma retórica de participação e envolvimento; domínio de uma conduta gerencial sensível à moda e modismos.

Para Yi et al. (2016) as empresas brasileiras tendem a ter hierarquias verticais onde os gerentes no topo tomam a maioria das decisões. A classe é determinada principalmente pelo status econômico e se reflete nos salários que as pessoas recebem, resultando em grandes disparidades de remuneração e status. Ao mesmo tempo, a tomada de decisão também é autocrática por natureza, onde há pouco envolvimento participativo.

Estas características, somadas aos traços da cultura brasileira, influenciam de forma acentuada a cultura organizacional das empresas nacionais, tanto grandes corporações, como, talvez, mais ainda, as empresas familiares (Redü; Wachholz, 2015).

Diferentemente de outros países, onde os estudos e pesquisas sobre os impactos dos romances em locais de trabalho são fartos, não se encontra no Brasil o mesmo cenário.

Aqui o tema vem sendo debatido quando levado ao judiciário, especialmente a Justiça do Trabalho, seja para tratar questões de assédio sexual ou de indenização a casais formados no trabalho por demissões sem justa causa. Ou seja, os aspectos negativos dos relacionamentos são o foco dos debates nacionais.

DaMatta (1989) defende que as leis no Brasil possuem flexibilidade e elasticidade para quem melhor souber utilizá-las ou interpretá-las. Assim, os brasileiros fazem uso de uma lógica relacional, sendo mais importante as relações que uma pessoa tem do que aquilo que ela faz ou o lugar onde nasceu, por exemplo (Magalhães, 2009).

Se por um lado, ao firmar um contrato de trabalho, o empregado se subordina ao poder diretivo do empregador, podendo sofrer algumas limitações ao exercício do seu direito à intimidade e à vida privada, por outro, a Constituição

Federal não só reconhece a intimidade e a privacidade como direitos fundamentais de qualquer cidadão, como prevê também a livre iniciativa e a autonomia privada como um dos fundamentos da República Federativa (Teixeira, 2018).

Portanto, ao se deparar com os casos de empresas que proíbem o surgimento de relações afetivas entre empregados no ambiente de trabalho, fica clara a existência de um conflito entre o exercício do poder do empregador e a garantia dos direitos fundamentais do trabalhador (Teixeira, 2018).

Em dois casos relativamente recentes, entretanto, a Justiça do Trabalho do Brasil ordenou que empresas empregadoras indenizassem seus funcionários que haviam sido demitidos por terem um relacionamento amoroso no trabalho. Uma caixa do Walmart estava namorando um colega do departamento de segurança e quando a empresa descobriu o relacionamento, os funcionários foram demitidos sem aviso prévio com base em uma política interna da empresa. De acordo com o tribunal trabalhista, tanto a "intimidade" e o "valor moral" dos funcionários foram violados e ordenou que o Walmart os indenizasse (*Jornal Valor*, 10/09/2014). Situação semelhante ocorreu na empresa de vestuário Renner, onde mais uma vez o Tribunal Superior do Trabalho entendeu que proibir relacionamentos românticos entre funcionários gera "dano moral" e "ofende a personalidade humana" (*Jornal Valor*, 10/09/2014).

3

Metodologia

3.1

Tipo de Pesquisa

Esta pesquisa descritivo-analítica, com abordagem qualitativa foi selecionada para entender o fenômeno em sua complexidade. Como a percepção do impacto dos traços da cultura brasileira nos romances nos locais de trabalho é ser singular, exigindo uma análise mais profunda, a abordagem qualitativa pareceu ser mais apropriada (Kubo; Braga, 2013).

3.2

Seleção dos sujeitos, coleta e análise de dados

A pesquisa envolveu entrevistas semiestruturadas, com catorze (14) membros de organizações de diferentes naturezas jurídicas, tamanho e setores da economia.

As entrevistas foram realizadas presencialmente e por telefone e o critério da seleção dos participantes foi de conveniência e acessibilidade, e buscou-se um equilíbrio dos participantes em relação ao gênero. Foram utilizados contatos pessoais para acessar todos os respondentes. O quadro 4 resume a informação demográfica dos participantes.

Quadro 4: Informação demográfica dos participantes

No.	Gênero	Idade	Tempo de Relacionamento	Cargo na Empresa	Área da Empresa
1	M	39	3 anos	Gerente Jurídico	Setor Público - Energia Elétrica
2	M	51	7 anos	Consultor	Setor Público - Petróleo e Gás
3	M	54	3 anos	Diretor de Marca	Setor Privado - Cosméticos
4	M	38	16 anos *	Vendedor	Setor Privado - Livraria
5	M	37	7 anos *	Analista de RH	Setor Privado - Transportes

6	M	55	10 anos	Gerente de RH	Setor Privado - Escritório de Advocacia
7	M	34	7 anos *	Desenvolvedor de Software - Sênior	Setor Privado - Telecom
8	F	35	2 anos *	Assessora de Imprensa	Setor Privado - Logística
9	F	56	30 anos	Assistente Administrativa	Setor Privado - Telecom
10	F	39	5 meses	Consultora Sênior - Projetos de RH	Setor Privado - Auditoria
11	F	52	10 anos *	Gerente de Canais	Setor Privado - Produtos Eletrônicos / gestão
12	F	39	7 anos	Gerente de Relacionamento e Operações	Setor Privado - Fundação de Ensino
13	F	57	2 anos	Analista de Marketing	Setor Privado - Loterias
14	F	32	3 anos *	Professora Ensino Fundamental	Setor Privado - Instituição de Ensino

Fonte: Elaborado pela autora.

*casal continua se relacionando.

As entrevistas que, em média, duraram 40 a 60 minutos, foram realizadas entre os meses de agosto de 2022 e janeiro de 2023.

Foi usada análise de conteúdo para extrair as percepções dos entrevistados, e a técnica utilizada foi análise categorial temática (Bardin, 2009). Para tal, os textos transcritos de todas as entrevistas foram separados em temas, formados por enunciados ou trechos dos textos transcritos que continham significações a serem isoladas (Bardin, 2009) e a seguir, formaram-se categorias, com critério semântico. Assim, os temas que remetiam ao mesmo conceito se uniram na mesma categoria.

3.3

Roteiro da entrevista e categorias temáticas

As questões referentes ao roteiro da entrevista foram desdobradas nas seguintes categorias: (1) Percepção sobre WR; (2) Percepção sobre Motivação; (3) Percepção sobre Fatores de Formação; (4) Percepção sobre hierarquia / Gênero;

- (5) Análise dos impactos positivos e negativos; (6) Publicidade / Consequências
(7) Regras / Condução Interna, conforme resumido no quadro 5.

Quadro 5: Roteiro da entrevista e categorias temáticas

CATEGORIA	PERGUNTAS	OBJETIVO DA PERGUNTA
1. Percepção sobre WR	Você vivenciou “um relacionamento com um membro da mesma organização que você trabalha ou trabalhou que é percebido por um terceiro como caracterizado por atração sexual”? Como foi?	Entender a percepção dos entrevistados sobre WR
2. Percepção sobre Motivação da WR	O que você acha que motivou esta WR? (i) amor - um desejo sincero de buscar um companheiro de longo prazo, (ii) ego - um desejo de buscar aventura, excitação, experiência sexual ou satisfação do ego, (iii) trabalho - um desejo de buscar avanço, segurança, poder, recompensas financeiras, cargas de trabalho mais leves ou aumento do tempo de férias?	Entender a percepção dos entrevistados sobre a motivação da WR
3. Percepção sobre Fatores de Formação	O que você acha que incentivou esta WR? Grau de proximidade física e funcional, interações sociais repetidas, semelhança de atitudes relacionadas ao trabalho e não relacionadas ao trabalho, excitação fisiológica, atração física e autonomia no trabalho?	Entender a percepção dos entrevistados sobre os fatores de formação da WR
4. Percepção sobre hierarquia / Gênero	Como você classificaria este WR: um romance lateral entre funcionários de nível hierárquico e <i>status</i> igual ou um romance hierárquico, em que os dois funcionários estão em níveis organizacionais diferentes, entre chefes e subordinados, por exemplo?	Entender como a hierarquia afeta a percepção dos entrevistados sobre WR
5. Análise dos impactos positivos e negativos	Você acha que romances laterais são menos problemáticos do que romances hierárquicos? E no que diz respeito a gênero? isto é, mulheres namorando chefes são mais vistas do que ao contrário?)	Avaliar como a hierarquia /gênero afeta a percepção dos entrevistados sobre WR
6. Publicidade / Consequências	Neste WR, um dos envolvidos (ou os dois) era casado? Caso afirmativo, como isto foi percebido pelos colegas? Este WR afetou o ambiente de trabalho? Isto é, você acredita que houve impactos negativos ou positivos deste romance para os colegas e para a organização? Quais os aspectos positivos e/ou negativos? Este WR foi divulgado abertamente na organização ou foi mantido em sigilo com medo de represálias?	Entender como a traição afeta a percepção dos entrevistados. Entender as relações WR com ambiente de trabalho. Entender se temos uma cultura mais conservadora ou mais liberal.

	<p>Os seus colegas e a organização como um todo encararam a situação com naturalidade ou houve críticas públicas ou privadas?</p> <p>Houve consequências para os envolvidos no WR? Algum dos envolvidos foi transferido, suspenso ou desligado da organização? Nesse caso, como os envolvidos reagiram?</p>	
7. Regras / Condução Interna	<p>Como normalmente se dá a notícia de um WR na sua organização? Fofoca, comunicação ao RH, comunicação direta ao chefe, por meio de canal de ética?</p> <p>Quem ou qual departamento na sua organização é o responsável por tratar e tomar alguma medida com relação ao WR e seus envolvidos?</p> <p>Nesta organização que ocorreu o WR existiam regras e políticas formais para gerenciar estes casos?</p> <p>A organização oferecia algum tipo de treinamento aos colaboradores em como lidar com WR?</p> <p>Como você acha que a organização deve posicionar suas políticas de RH no que diz respeito a WR? Estabelecer regras de conduta formais, proibições?</p> <p>Em casos que a organização não tenha uma política formal, como você acha que os chefes imediatos devem se posicionar diante de um caso de WR?</p> <p>Em casos que a organização não tenha uma política formal, como você acha que os colegas devem ser posicionar diante de um caso de WR?</p>	<p>Avaliar como a organização conduz internamente o WR e suas consequências.</p> <p>Entender a percepção e a expectativa dos entrevistados com relação ao posicionamento de seus chefes / superiores.</p> <p>Entender a percepção e a expectativa dos entrevistados com relação ao posicionamento de seus pares.</p>

Fonte: Elaborado pela autora.

4

Apresentação e Análise dos Resultados

4.1

Percepção sobre o WR

Pierce et al. (1996) identificaram a atração mútua e ações físicas como motivos que levam ao WR e dentro dos possíveis fatores não relacionados ao trabalho a excitação puramente fisiológica e a atração física. Karl e Sutton (2000), ao conceituarem os WR, falam em atração romântica e sexual entre os envolvidos. As atividades sexuais desejadas em conjunto também são apontadas por Rubin (1973), Sternberg (1986) e Hatfield e Sprecher (1998) como características das relações românticas nos locais de trabalho. Mas, não obstante a atração sexual ser apontada como motivo para os romances nos locais de trabalho (Pierce et al., 1996), os entrevistados relataram que os seus relacionamentos não foram percebidos por seus colegas ou chefes ou caracterizados simplesmente como "atração sexual", mas como "relacionamentos amorosos de afeto e respeito" (Entrevistada 11).

Os Respondentes também utilizam, em sua maioria, a palavra "naturalidade" para descrever a sua percepção quanto à receptividade de seus romances, o que aponta para climas organizacionais mais liberais (Quinn, 1977).

Segundo identificamos na literatura, a percepção dos romances pelos colegas, é fator que influencia as relações interpessoais e desempenho (Jones, 1999; Barratt; Nordstrom, 2011; Alder; Quist, 2014; Wilson, 2015). Apesar dos romances objeto de estudo da pesquisa terem se iniciado em segredo (alguns se mantiveram até o final), a autonomia e a liberdade descritas por Pierce et al. (2004) como propulsoras dos relacionamentos amorosos, podem justificar a receptividade positiva dos colegas e/ou chefes dos entrevistados.

A ausência de regras ou política regulando os romances nos locais de trabalho nas organizações dos entrevistados também pode justificar esse aspecto de "naturalidade" descrito por eles no que diz respeito à receptividade pelos seus colegas. Uma cultura mais liberal tende a aceitar melhor os romances nos ambientes corporativos (Pierce et al., 1996) e atua como um sinal para os

colaboradores acerca dos tipos de relacionamentos que serão tolerados pela organização (Salvaggio et al., 2011). Para o Entrevistado 1, *"o relacionamento evoluiu com naturalidade"*, tendo partido do seu chefe imediato perguntar sobre o relacionamento. Além disso, notou-se que em alguns casos (Entrevistados 2, 4, 9, 10, 11, 12 e 14) o relacionamento foi se tornando público e percebido pelos demais aos poucos.

Para a Entrevistada 10, o casal foi deixando *"aos poucos que os demais colegas fossem sabendo do relacionamento"*. No caso da Entrevistada 11, *"alguns amigos mais próximos já tinham conhecimento do relacionamento"* antes mesmo de ele tornar público e oficial ao presidente da empresa. Segundo a Entrevistada 12, *"as viagens em maior número começaram a chamar a atenção dos colegas"*. Nesse caso, *o romance nunca se tornou público ou oficial, mas naturalmente aceito dentro da empresa"*. Segundo a Entrevistada 14, que começou o seu relacionamento no início da Pandemia, já durante a primeira reunião de equipe que ocorreu virtualmente, o casal usou o mesmo computador e *"um professor que já tinha conhecimento do relacionamento, teve um acesso de riso"*. Para ela, *"houve uma reação positiva e espontânea de surpresa"*. E, como muitas aulas ainda eram ministradas em sistema híbrido, alguns alunos perceberam que o casal utilizava o mesmo "fundo de tela" quando as aulas eram por vídeo e perguntaram se estavam namorando. Para a Entrevistada 14, *"os alunos acham incrível a sua história de namoro"*.

Podemos concluir, portanto, que culturas organizacionais mais liberais ou menos rígidas, tendem a aceitar os romances naturalmente e sem julgamento ou preconceito, o que reforça o que identificamos na literatura (Quinn; Judge, 1978; Horn; Horn, 1982; Westhoff, 1985; Pietropinto, 1986; Spelman et al., 1986; Chesanow, 1992).

4.2

Percepção sobre Motivação

Observa-se em grande parte das entrevistas um desejo sincero de busca por um companheiro de longo prazo (Quinn, 1977; Mainiero, 1986; Dillard; Broetzmann, 1989; Anderson; Fisher, 1991; Brown; Allgeier, 1996). Há que

notar, aliás, que ao tempo da entrevista seis (6) dos catorze (14) entrevistados ainda permanecem em uma relação estável com o seu par.

Esta busca por um companheiro, estudada amplamente na literatura por autores como Rubin (1973, 1974), Sternberg (1986) e Hatfield & Sprecher (1998) é identificada nos depoimentos dos entrevistados, e pode ser exemplificada no trecho "*não tinha visão de um relacionamento necessariamente duradouro, mas de ter um namorado naquele momento*" (Entrevistada 9); e no comportamento do Entrevistado 3 que relatou receio de se relacionar com uma funcionária, mas deixou-se envolver após um longo relacionamento como de amizade.

O Respondente 4 confirma que houve atração física no início e que passou 6 (seis) meses cortejando a sua agora mulher até que ela aceitasse finalmente sair em um encontro com ele. Pierce et al. (2012) já haviam apontado que a motivação para o romance no local de trabalho não é a mesma para todos.

A Entrevistada 11 queria "*um companheiro desde o início e o que começou como uma relação entre amigos, que dividiam baías, terminou em casamento que dura até hoje*", o que confirma a teoria psicológica social de exposições repetidas, trocas sociais e interações interpessoais defendida por Pierce & Aguinis (2003) como motivadora dos romances nos locais de trabalho.

Nota-se, por outro lado, que muitos relacionamentos tiveram em seus inícios uma motivação de aventura ou uma atração sexual pelo oposto. Estados emocionais agradáveis, satisfação de necessidades, felicidade e gratificação e relação sexual com o parceiro - motivos de ego - são elementos que motivam os romances (Rubin 1973, 1974; Sternberg, 1986; Hatfield; Sprecher, 1998) e identificados nas entrevistas.

Para o Entrevistado 1, "*havia um desejo de buscar uma aventura que com o tempo se transformou em um relacionamento firme e duradouro*". Isso também foi identificado no depoimento do Entrevistado 2 que afirmou que "*no início foi uma aventura*". A Entrevistada 8 também relata que o seu relacionamento começou como uma ave com uma forte atração sexual da sua parte e, tão logo ele se separou, ela "*partiu para o ataque*". Mas, o que se iniciou como um desejo físico e de satisfação para o seu próprio ego evoluiu para um relacionamento duradouro. A atração física também foi relatada pelas Respondentes 12, 13 e 14 como impulsionadora dos seus relacionamentos e o segredo do relacionamento também foi apontado (Respondente 12) como elemento que alimentava

positivamente o romance.

Pode-se afirmar que as motivações para os romances nos locais de trabalho descritas na literatura foram identificadas e confirmadas pelos Entrevistados desta pesquisa.

4.3

Percepção sobre Fatores de Formação

Grau de proximidade física e funcional, interações sociais repetidas, interação entre áreas e equipes, longas jornadas de trabalho e viagens foram elementos comuns apontados por todos os Entrevistados como fatores de formação em seus romances, confirmando o que afirmam as pesquisas do tema (Mano; Gabriel, 2006; Wilson, 2015). O entrevistado 6 reforça esta tese com a frase "*Simplesmente ver alguém repetidamente*" pode levar à atração.

A teoria de que quanto mais uma pessoa vê algo (ou alguém), mas ela está disposta a gostar dela, isto é, o favorecimento da familiaridade gera um viés psicológico chamado efeito de mera exposição, estar na mesma proximidade de alguém por muito tempo pode ajudar a estimular a preferência por essa pessoa; quanto mais vemos alguém fisicamente próximo, e quanto mais interações temos com ela, mais rápido se constrói a atração interpessoal (Mano; Gabriel, 2006; Gordon et al., 2017), também foi confirmado nas entrevistas. Vários depoimentos confirmam estes estudos como: (i) O tempo de trabalho (duração da jornada) em um mesmo ambiente é apontado como propulsor de relacionamentos pelo Entrevistado 2; (ii) mesmo antes de iniciar a sua relação, a Entrevistada 9 já ia e voltava para o trabalho com o seu par, o que permitiu que ainda passassem mais tempo em companhia um do outro; (iii) para o Entrevistado 3, a regularidade de viagens com o seu par, que fazia a interface com a imprensa da sua área, "*contribuiu sobremaneira para o relacionamento deslanchar*".

Segundo alguns Respondentes a parceria em projetos, expressão de opiniões e visões que podem ou não serem as mesmas, também é um fator alavancador de relacionamentos confirmando os estudos de Baker (2016).

Vê-se, portanto, que os fatores de formação dos romances nos locais de trabalho discutidos na academia encontram-se confirmados e espelhados nas

entrevistas conduzidas.

4.4

Percepção sobre Hierarquia e Gênero

O resultado encontrado nas entrevistas confirma o que os estudos e pesquisas acadêmicas identificaram: relacionamentos românticos laterais tendem a ser menos problemáticos que os hierárquicos (Pierce et al., 1996; Powell, 2001).

Metade dos entrevistados descreveram o seu relacionamento como lateral (Pierce; Aguinis, 1997) e confirmam que estes romances são menos problemáticos que aqueles hierárquicos (Pierce et al, 1996; Powell, 2001). Todos os Respondentes, sem exceção, apontaram a possibilidade de conflito de interesses quando as pessoas se relacionam com seus subordinados (Powell, 2001). As citações extraídas dos depoimentos dos entrevistados 4, 1 e 2, respectivamente, ilustram esta conclusão: *"Os romances laterais são mais facilmente aceitos"; "Romances hierárquicos são mais problemáticos, independente do sexo"; "Se o meu romance fosse hierárquico, os outros pares poderiam não o aceitar por temerem favorecimento para um dos dois"*. Relações quando há subordinação podem afetar o ambiente de trabalho nas palavras do Entrevistado 3, que viveu um romance hierárquico: *"romances hierárquicos tornam-se pauta na empresa"* (Mainiero, 1986).

Segundo o entrevistado 2, quando as pessoas em cargos superiores se relacionam com os subordinados, o relacionamento poderá afetar a objetividade e a independência. Este ponto é reforçado pelo entrevistado 9, que alinhado com a teoria, afirmou que os superiores têm a oportunidade de atribuir projetos mais fáceis e de melhor avaliar os subordinados, o que violaria a justiça e a igualdade entre os demais funcionários, e podem usar suas conexões no topo para oferecer mais oportunidades às pessoas que namoram em comparação com outros. Essas oportunidades incluem bônus, recursos monetários, promoções e outros benefícios. A entrevistada 11 complementa esta argumentação, alegando que mesmo que o casal de namorados mantenha um alto nível de independência de fato, outras pessoas poderão suspeitar de sua objetividade, uma vez que não são independentes na aparência. E a quebra da independência na aparência e na

independência de fato resultará em um impacto negativo em todo o local de trabalho.

No que diz respeito ao gênero, houve consenso novamente quanto à visão a respeito da mulher envolvida em uma relação com o seu superior: Para ela o fardo é maior, tanto em termos de preconceito (é aproveitadora), como em arriscar o seu cargo (Quinn; Lees, 1984). As experiências de mulheres e homens no romance no local de trabalho são muito diferentes (Quinn, 1977; Dillard; Miller 1988; Powell; Foley 1998), pelo menos em parte devido às suas diferenças de poder e status nas organizações. Para a Entrevistada 8 "As mulheres são mais propensas a serem vistas como envolvidas em um romance no local de trabalho para subir na hierarquia, enquanto os homens são vistos como envolvidos para satisfazer suas necessidades de ego" (Anderson; Fisher, 1991).

Foi identificado nas entrevistas que mulheres que se relacionam com seus chefes são "pior vistas" (Entrevistado 2) do que homens que se relacionam com suas chefes mulheres, o que reforça os estudos de Quinn (1977), Dillard & Miller (1988) e Powell & Foley (1998). A Entrevistada 14 aponta que "a cultura machista naturalmente coloca as mulheres em uma posição mais passiva em relação ao homem, por isso esses relacionamentos são potencialmente mais prejudiciais para elas" o que confirma o que encontramos na literatura (Clawson; Kram 1984; Quinn; Lees 1984). Alinhado com os estudos de Dillard (1987) e Dillard et al. (1994), identificamos que a "*conotação sexual*" (Entrevistada 14) é, portanto, considerada muito mais forte em situações de mulheres se relacionando com seus chefes homens.

Apesar de a literatura apontar que homens e mulheres veem comportamentos sexuais de forma diferente (Gutek; Bikson, 1985) - homens tendem a ver os mesmos comportamentos sexuais como menos ofensivos e prejudiciais do que as mulheres (Berdahl, 2007) - e mantém atitudes mais favoráveis em relação ao romance e à intimidade sexual no trabalho (Pierce, 1998), as entrevistas sugerem que os romances nos locais de trabalho tendem a ser mais prejudiciais e arriscadas para mulheres, especialmente em se tratando de "ligações" sexuais ou em situações de hierarquia (Rihal, 2020).

Ainda, apesar de as entrevistas apontarem para culturas organizacionais liberais, na opinião dos entrevistados, a sociedade ainda percebe a mulher como mais potencialmente prejudicada nos relacionamentos nos locais de trabalho.

4.5

Impactos Positivos e Negativos

Vimos que os romances no local de trabalho podem gerar impactos positivos e negativos. Os seguintes aspectos positivos foram revelados durante as entrevistas: Mais ajuda entre os pares, maior troca, mais aprendizado, melhora no nível de conhecimento da empresa, fortalecimento da amizade, maior motivação, maior interação, apoio emocional em situações adversas, maior interação com outros departamentos e crescimento profissional (Dillard et al., 1994; Cole, 2009).

Como pontos negativos foram mencionados a receptividade negativa dos pares, o romance se tornar “pauta” no trabalho para os demais (Entrevistado 3), pois o casal “*passa a ficar sob um holofote*” (Entrevistada 8). Para o Entrevistado 3, “o romance passa a ser pauta na empresa e, quando termina (no seu caso) o assunto viraliza” (Mainiero, 1986).

Insegurança quanto à receptividade dos demais colaboradores, maior atenção e cuidado na comunicação, vulnerabilidade, maior cobrança também foram elementos encontrados nas entrevistas.

Apesar de Wilson (2015) apontar que “*a produtividade no trabalho pode ser afetada negativamente pelo romance, por causa de longos almoços, longas discussões a portas fechadas, reuniões perdidas, chegadas tardias, saídas antecipadas e erros*”, o impacto na produtividade não foi um elemento revelado nas entrevistas. Por outro lado, o romance no local de trabalho pode ter um impacto na motivação dos funcionários (Entrevistada 10).

4.6

Publicidade e Consequências

Todos os Entrevistados tentaram manter os seus relacionamentos em segredo, pelo menos no início, sendo que os Entrevistados 8 e 11 o fizeram, porque temeram desligamento (Entrevistadas 8 e 11), isso porque quando o romance se torna público, ele provoca reação (Foley; Powell 1999) e “fofoca” (Quinn, 1977; Dillard; Miller, 1988) (Entrevistados 3 e 8). Um dos receios do Entrevistado 2 era o casal ser considerado “mais fortalecido” pelos demais e, com

isso, o ambiente seria afetado negativamente (Jones, 1999).

Somente quatro (4) Entrevistados mantiveram os seus relacionamentos em sigilo até o final, enquanto os demais os tornaram públicos, seja por iniciativa de um dos envolvidos (Respondentes 3, 8 e 11), ou pela percepção do grupo sem que tenha havido um comunicado oficial (Entrevistados 1, 2, 3, 4, 5, 9, 10, 12 e 14)

Aqui notou-se, ainda, que em organizações maiores, é mais difícil esconder o romance dos outros colegas e, como ainda há muitos empregadores que não têm regras claras sobre o tema (WR), se um relacionamento é revelado ao público, isso não significa necessariamente que o que o relacionamento ou as pessoas envolvidas precisam ser punidas, mas pode suscitar questionamentos sobre poder, meritocracia, justiça, família (Powell; Foley, 1998).

Ainda sobre a questão envolvendo a publicidade do romance, na ausência de regras ou política para regular os relacionamentos, sugere-se dar conhecimento ao “chefe”, pelo menos (Entrevistados 6, 10 e 11). No entanto, para o Entrevistado 5, *“quando o líder tem um relacionamento bom e aberto com a sua equipe, toda e qualquer comunicação se torna natural”*, não havendo necessidade, portanto, de formalização expressa. Para o Entrevistado 6, chefes e pares devem agir *“com naturalidade e deixar as decisões e avaliações dos resultados dos trabalhos dos envolvidos para os gestores”*.

Vimos aqui, assim como na literatura, que o segredo dos romances é onipresente nas organizações (Powell; Foley, 1998) e, que muitos tentam manter os relacionamentos em sigilo e acabam falhando (Quinn, 1977; Quinn; Lees, 1984; Anderson; Hunsaker, 1985). Ainda, a tendência de tornar os relacionamentos públicos (Adams, 2011), foi confirmada nas entrevistas.

Por fim, ambientes mais liberais e sem regras definidas tendem a aceitar o “segredo” como vontade dos envolvidos sem julgamento ou preconceito o que igualmente confirma o entendimento que a maior parte das organizações permitem os relacionamentos românticos, porque assumiram que o romance é uma realidade social (Lickey et al., 2009). No que diz respeito a possíveis consequências, enquanto a Entrevistada 9 recebeu uma promoção em seu trabalho (Biggs et al., 2012; Balaban, 2019), a Entrevistada 11 se viu diante de um *“glass ceiling”*, que nada mais é que um obstáculo “invisível” para o seu crescimento dentro da empresa quando recebeu um convite para promoção condicionado ao desligamento do seu marido (Powell, 1998).

E, à exceção da Entrevistada 12 que foi desligada pelo seu chefe e namorado quando houve um rompimento no relacionamento (Powell, 1998), os demais continuaram em suas empresas. Mas, no caso do Entrevistado 3, houve mudança de área para a sua então namorada.

O que encontramos nas entrevistas acerca das possíveis consequências, também reflete o que os principais autores de WR descrevem, como o desligamento, atraso nas promoções, favorecimento e piora na comunicação (Lickey et al., 2009).

4.7

Regras / Condução Interna

Só em uma Entrevista foi confirmada a existência de Código de Ética proibindo expressamente relacionamentos hierárquicos, incluindo prestadores de serviços (terceiros) e acionistas (Entrevistado 5). "O novo código de ética que vigora há um mês proíbe relacionamentos de hierarquia, com terceiros e até com acionistas da empresa" (Entrevistado 5). A Entrevistada 11 menciona uma política de ética, mas sem menção aos romances: "Permitem-se os relacionamentos, desde que não envolva hierarquia".

Também encontramos menção ao "Conselho de Ética" da instituição que poderia tratar do tema, caso houvesse alguma consequência potencialmente negativa (Entrevistada 14): "relacionamentos de hierarquia poderiam ser um problema e poderiam ser tratados pelo conselho de ética". Para alguns, não há necessidade de construção de regras (Entrevistado 1). "*Como ter um protocolo para regulamentar as relações amorosas?*", foi uma questão levantada pelo Entrevistado 3 (Jones, 1999). Para a Entrevistada 12, "*em vez de regras rígidas, cabe ao RH ter um olhar cuidadoso para possível interferência se se tornar necessário e assim, evitar casos de assédio ou falta de comunicação*". "*Definir limitações, como por exemplo, relacionamentos hierárquicos ou trabalho pelo par em um mesmo departamento ou setor*" são alternativas às regras fixas para o Entrevistado 6 (Ariani et al., 2011).

Para outros, "*regras são importantes para evitar relacionamentos hierárquicos e dar transparência às possibilidades de crescimento, sem limitação*

das carreiras" (Entrevistado 2). "*Quanto mais estruturada for a empresa, mais importante é ter regras, principalmente nos casos de subordinação*" (Entrevistada 9). "*Regras propulsionam transparência nas ações para todos os colaboradores*" (Respondente 4) e "*podem servir de estímulo para novas relações*" (Entrevistada 11) (Bowes-Sperry; Powell, 1999; Kakabadse; Kakabadse, 2004). Encontramos a partir das entrevistas, ambientes de trabalho mais liberais, onde os romances são vistos e percebidos como uma realidade inevitável dentro das corporações (Lickey et al., 2009). Por isso, proibi-los ou impor regras rígidas poderia configurar uma violação aos direitos individuais de cada colaborador (Dillard; Broetzmann, 1989) e prejudicar o ambiente como um todo. Daí a falta de regras.

As entrevistas confirmam esse aspecto liberal e, por isso, se o romance no local de trabalho for gerido de forma justa e consistente, não há necessidade de uma política expressa e rígida, como antecipado pela academia (Wilson, 2014).

Conclusão e Recomendações

O objetivo deste estudo foi analisar como os traços da cultura brasileira influenciam a percepção dos romances nos locais de trabalho.

A análise das entrevistas confirmou que proximidade física, ações repetidas, viagens, e tempo de trabalho em um mesmo ambiente são fatores de formação de romances em locais de trabalho, independente do seu tamanho.

Constatou-se, ainda, que os relacionamentos hierárquicos são vistos como mais problemáticos do que os laterais por conta dos possíveis desdobramentos (favorecimentos, coerção, assédio etc.) e em se tratando de mulheres se relacionando com seus chefes/superiores, há uma nítida diferença comportamental, o que confirma a característica autoritária e paternalista da sociedade brasileira descrita por vários autores.

Como discutido, as diferenças de gênero levam vários preconceitos a diferentes ambientes sociais na sociedade e no ambiente de trabalho não é diferente. Por isso, vimos que ainda que a mulher tenha conseguido visibilidade profissional, ela ainda encontra barreiras até conseguir galgar uma posição no mercado a altura de sua capacidade profissional e de um salário digno sem que seja questionada por isso.

Também foi possível observar que a percepção da motivação de uma mulher em se relacionar com o seu chefe homem ainda está relacionada a um desejo de buscar avanço, segurança, poder, favorecimentos etc. A figura da mulher amante e “aproveitadora” se faz forte no contexto nacional, onde, mulheres ganham em média 20,5% a menos que os homens (Pesquisa IDados a partir de dados da PNAD do IBGE - 2021).

O desejo de manter o relacionamento em sigilo, pelo menos no início, por receio de represália ou desligamento, também foi um fator comum confirmado nas entrevistas, especialmente quando não há na organização uma política ou regras claras que tratem dos Romances Nos Locais de Trabalho.

Nessa esteira, aliás, vimos que a falta de regras específicas para o tratamento desses romances confirma a existência de ambientes de trabalho mais liberais e a liberalidade de tratamento proposta por alguns Respondentes.

Acreditamos, assim, que enquanto as pessoas estiverem interagindo em um ambiente de trabalho compartilhado, veremos a mecânica básica da atração humana acontecendo. E, muito embora haja benefícios e riscos associados a esses relacionamentos, restou claro que eles vieram para ficar. Vimos, ainda, que os aspectos positivos dos relacionamentos se sobressaem aos negativos e que não houve, ao menos nos casos estudados prejuízos para as organizações.

Assim, somos da opinião de que há que se focar não sobre como as organizações podem eliminar tais relacionamentos, mas como podem gerenciá-los de forma produtiva e eficaz.

A partir do estudo conduzido, são feitas as seguintes recomendações às organizações:

- Desenvolver e aplicar políticas transparentes regulando os WR. É importante que essa política seja criada dentro dos códigos de conduta ética já amplamente discutidos e estabelecidos de comum acordo com os colaboradores (que diferem entre as organizações).
- Evitar relacionamentos hierárquicos a fim de impedir / reduzir o potencial de favoritismo, exploração e assédio sexual.
- Permitir romances entre colaboradores com equilíbrio de poder ou entre colaboradores que tenham uma relação hierárquica de subordinação indireta.
- Monitorar, se possível, os romances no local de trabalho para aferir se eles se relacionam com resultados individuais e organizacionais importantes (por exemplo, satisfação, comprometimento, desempenho e produtividade).
- Treinar os líderes e RH para (1) aconselhar os colaboradores envolvidos em romances no local de trabalho e (2) responder firme e adequadamente a reclamações de assédio.

Este estudo possui limitações a serem consideradas. Além do pequeno número de participantes entrevistados, esta amostra foi selecionada por conveniência e disponibilidade. Novas pesquisas poderiam aprofundar o tema com uma amostra e abrangência territoriais maiores e ainda considerar o trabalho híbrido como propulsor de novos relacionamentos.

Por fim, este trabalho abre caminhos para pesquisas futuras que ajudem a formatar modelos de políticas que regulem os relacionamentos nos locais de trabalho de forma a propiciar ambientes de trabalho saudáveis, igualitários e transparentes.

Referências

Adams, S. **How to have a successful office romance**. 2011. Disponível em: <<http://www.forbes.torn/siies/susariadains/2011/0S/31/how-to-have-a-successful-oiffice-romance/>>. Acesso em: 09 jan. 2023.

Alcadipani, R.; Crubellate, J. M. Cultura organizacional: Generalizações improváveis e conceituações imprecisas. **Revista de Administração de Empresas**, v. 43, n. 2, p. 64-77, 2003.

Alder, G. S.; Quist, D. M. Rethinking Love at the Office: Antecedents and Consequences of Coworker Evaluations of Workplace Romances. **Wiley Online Library**, 2014.

Amaral, D. S. **A Influência da Confiança Organizacional nos Índices de Rotatividade e Absenteísmo do Setor de Transporte: Uma Análise Comparativa de Casos**. 2016. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas), PUC-Rio, Rio de Janeiro, 2016.

American Management Association. **Workplace dating. Report from the AMA on Workforce Dating**. 2003. Disponível em: <http://www.amanet.org/press/amanews/workplace_dating.htm>. Acesso em: 09 jan. 2023.

Anand, A. et al. Struck by a cupid's arrow: The conjuring bliss and sinister shades of employee workplace romance. **J Business Res**, v. 154, p. 113304, 2023.

Anderson, C. I.; Hunsaker, P. L. Why there's romancing at the office and why it's everybody's problem. **Personnel**, v. 62, n. 2, p. 57-63, 1985.

Anderson, C. J.; Fisher, C. Male-Female Relationships in the Workplace: Perceived Motivations in Office Romance. **Sex Roles**, v. 25, n. 3-4, 1991.

Ariani, M. G.; Ebrahimi, S. S.; Saeedi, A. Managing workplace romance; a headache for human resource leaders. **3rd International Conference on Advanced Management Science**, v. 19, p. 99-103, 2011.

Balaban, R. Romance at work and the negative impact it has on the Workplace environment. **J Public Administration, Finance and Law**, p. 128-134, 2019.

Baker, A. N. Antecedents and consequences of observing workplace sexual behavior. **J Manag Psychol**, v. 31, p. 265-279, 2016.

Baker, A. N. **The Inevitability of the Office Romance**. 2022. Disponível em: <www.bbc.com/worklife/article>. Acesso em: 09 jan. 2023.

Bardin, L. Análise de conteúdo. rev. e atual. **Lisboa: Edições**, v. 70, n. 3, 2009.

Barratt, C. L.; Nordstrom, C. R. Cupid's cubicle: Co-workers' reactions to workplace romance characteristics. **J Organizational Psychology**, v. 11, n. 2, p. 9-23, 2011.

Barros, A. M. Proteção à intimidade do empregado. 2ª ed. São Paulo: LTr, 2009. p. 462.

Barros, B. T.; Prates, M. A. S. **O estilo brasileiro de administrar**. Editora Atlas, 1996.

Berdahl, J. L. Harassment based on sex: Protecting social status in the context of gender hierarchy. **Academy Manag Rev**, v. 32, n. 2, p. 641-658, 2007.

Bergue, S. T. **Gestão de Pessoas em Organizações Públicas**. 3ª ed. Caxias do Sul: Educs, 2010.

Berman, E. M. et al. Workplace Relations: Friendship Patterns and Consequences (According to Managers), **Public Administration Review**, 2002.

Bhebhe, M.; Hove, E. Workplace romance: Rationale for human resource practitioners' intervention. A case of a local authority in Zimbabwe. **Int J Asian Social Science**, v. 6, n. 7, p. 386-397, 2016.

Biggs, D.; Matthewman, L.; Fultz, C. Romantic relationships in organizational settings. **Gender in Management: An Int J**, 2012, v. 27, n. 4, p. 271-285, 2012.

Bowes-Sperry, L.; Powell, G. N. Observers' reactions to social-sexual behavior at work: An ethical decision making perspective. **J Management**, v. 25, n. 6, p. 779-802, 1999.

Boyd, C. The debate over the prohibition of romance in the workplace. **J Business Ethics**, v. 97, p. 325-338, 2010.

Brown, T. J.; Allgeier, E. R. The Impact of Participant Characteristics, Perceived Motives, and Job Behaviors on Co-Workers' Evaluations of Workplace Romances. **J Applied Social Psychology**, v. 26, n. 7, p. 577-595, 1996.

Buarque de Holanda, S. **Raízes do Brasil**. 27ª ed. São Paulo: Companhia das Letras, 2014.

Business Wire. **Crushing on Your Co-Worker? You're Not Alone - New Survey on Workplace Romance Finds Love is Alive and Well at Work**. 2020. Disponível em: <https://www.businesswire.com/news/home/20200212005641/en/Crushing-on-Your-Co-Worker-You%E2%80%99re-Not-Alone>. Acesso em: 09 jan. 2023.

Cavico, F. J.; Mujtaba, B. G. Workplace romance and sexual favoritism in the #MeToo workplace: legal and practical considerations for management. **Equality, Diversity and Inclusion**, v. 40, n. 6, p. 667-689, 2021.

Chesanow, N. Do office affairs ruin careers? **New Woman**, 1992. p. 84-87.

Clawson, J. G.; Kram, K. E. Managing cross-gender mentoring. **Business Horizons**, 27, n. 3, p. 22-32, 1984.

Clegg, S. et al. Powers of romance: the liminal challenges of managing organizational intimacy. **J Management Inquiry**, v. 24, n. 2, p. 131-148, 2014.

Cole, N. Workplace romance: A justice analysis. **J Business Psychology**, v. 24, p. 363-372, 2009.

Constituição da República Federativa do Brasil. 1988. Disponível em: <<https://legislacao.presidencia.gov.br/atos/?tipo=CON&numero=&ano=1988&ato=b79QTWE1EeFpWTb1a>>. Acesso em: 09 jan. 2023.

Cowan, R. L.; Horan, S. M. Love at the office? Understanding workplace romance disclosures and reactions from the coworker perspective. **Western J Communication**, v. 78, n. 2, p. 23-253, 2014.

DaMatta, R. **A casa e a rua**. 5ª ed. Rio de Janeiro: Rocco, 1997.

DaMatta, R. **O que faz o Brasil, Brasil?** 3ª ed. Rio de Janeiro: Rocco, 1989.

Davis, J. M. et al. Cross-cultural influences on e-value creation in supply chains. **Supply Chain Management: An International J**, v. 19, n. 2, p. 187-199, 2014.

Debrot, A. et al. Touch as an interpersonal emotion regulation process in couples' daily lives: The mediating role of psychological intimacy. **Personal Soc Psychol Bull**, v. 39, p. 1373-1385, 2013.

Denison, D. R. What is the difference between organizational culture and organizational climate? A native's point of view on a decade of paradigm wars. **Acad Management Rev**, v. 21, p. 619-54, 1996.

Devine, I.; Markiewicz, D. Cross-sex relationships at work and the impact of gender stereotypes. **J Business Ethics**, v. 9, p. 333-338, 1990.

Dillard, J. P. Close relationships at work: Perceptions of the motives and performance or relational participants. **J Soc Personal Relationships**, v. 4, p. 179-193, 1987.

Dillard, J. P.; Broetzmann, S. M. Romantic Relationships at Work: Perceived Changes in Job Related Behaviors as a Function of Participant's Motive, Partner's Motive, and Gender. **J Applied Soc Psychology**, v. 19, n. 2, p. 93-110, 1989.

Dillard, J. P.; Hale, J. L.; Segrin, C. Close relationships in task environments: Perceptions of relational types, illicitness and power. **Management Communication Quarterly**, v. 7, n. 3, p. 227-255, 1994.

Dillard, J. P.; Miller, K. I. Intimate relationships in task environments. **Handbook of Personal Relationships**, p. 449-465, 1988.

Dion K. K.; Dion K. L. Psychological individualism and romantic love. **J Soc Behav Pers**, v. 6, n. 1, p. 17-33, 1991.

Dion K. K.; Dion K. L. Cultural perspectives on romantic love. **Perspective Relationship**, v. 3, n. 1, p. 5-17, 1996.

Dion K. L.; Dion K. K. Culture and relationships: the downside of self-contained individualism. In: Sorrentino R. M.; Cohen, D.; Olson, J.M.; Zanna, M.P. (Orgs.). **Culture and Social Behavior: the Ontario Symposium**. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 2005.

Doll, J.; Rosopa, P. Workplace romances: examining attitudes, experience, conscientiousness, and policies. **J Managerial Psychology**, v. 30, n. 4, p. 439-453, 2015.

Fiske, S. T. **Social beings: A core motives approach to social psychology**. Hoboken, NJ: Wiley, 2004.

Fogel, G.; Shaw, M.; Pucci, T. G. Sexual relationships in the workplace: A case study from the perspective of human resources. **J Business Leadership Today**, v. 5, n. 1, p. 1-20, 2014.

Foley, S.; Powell, G. N. Not all is fair in love and work: Coworkers' preferences for and responses to managerial interventions regarding workplace romances. **J Organizational Behavior**, v. 20, p. 1043-1056, 1999.

Freitas, M. E. **Cultura Organizacional: Sedução e Carisma?** FGV-EASP, 1997.

G1 Economia. **Presidente da CNN renuncia após revelação de relacionamento com uma colega**. 2022. Disponível em: <<https://g1.globo.com/economia/midia-e-marketing/noticia/2022/02/02/presidente-da-cnn-renuncia-apos-revelacao-de-relacionamento-com-uma-colega.ghtml>>. Acesso em: 09 jan. 2023.

Gauthier, A. H.; Furstenberg, F. F. Historical Trends in Patterns of Time Use Among Young Adults in Developed Countries. **Austrian Academy of Sciences**, 2005.

Gomes, J. S. Management control in internationalized Brazilian companies: An eight cases comparative study. **Contabilidad y Negocios**, v. 22, n. 11, p. 115-122, 2016.

Gordon, A. et al. Self-Transcendent Emotions and Their Social Functions: Compassion, Gratitude, and Awe Bind Us to Others Through Prosociality. **Sage J**, v. 9, n. 3, 2017.

Greenwald, J. Office Romances May Court Trouble. **Business Insurance**, v. 34, n. 7, p. 3-5, 2000.

Gregory, M. Inside the locker room: Male homosociability in the advertising industry. **Gender, Work & Organization**, v. 16, p. 323-347, 2009.

Gupta, M.; Gupta, S. Influence of National Cultures on Operations Management and Supply Chain Management Practices - A Research Agenda. **Production and Operations Management**, v. 28, n. 11, p. 2681-2698, 2019.

Guttek, B. A.; Bikson, T. K. Differential experiences of men and women in computerized offices. **Sex Roles**, v. 13, n. 3-4, p. 123-136, 1985.

Hamri, M. H.; Ouariti, O. Z.; Lechheb, H. Impact of the dimensions of national culture on the relational integration of Supply Chains: an exploratory study on the specificities of Moroccan culture. **Int Res J Engineering and Technology**, v. 3, n. 12, p. 1088-1093, 2016.

Harrison, R.; Lee, R. **Love at work. Personnel Management**. p. 20-24, 1986.

Hatch, M. J. The dynamics of organizational culture. **Acad Management Rev**, v. 18, p. 657-693, 1993.

Hatfield, E., Rapson R. L. **Passionate Love/Sexual Desire: Can same Paradigm explain both?** Springer Link, 1987.

Hatfield E.; Rapson R. L.; Martel L. D. Passionate love and sexual desire. In: Kitayama S.; Cohen, D. (Orgs.). **Handbook of Cultural Psychology**. New York: Guilford Press, 2007. p. 760-779.

Hatfield, E.; Sprecher, S. The Passionate Love Scale, in Handbook of Sexuality Related Matters, **Routledge**, p. 469-471, 1998.

Hatum, A. The influence of national business environment as shaper of organizational action: The case of Argentina. **J Iberoamerican Academy of Management**, v. 4, n. 3, p. 155-168, 2006.

Hofstede, G. **Culture's and organizations: software of the mind**. London: McGraw-Hill, 1991.

Hofstede, G. **Culture's consequences: comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations**, 2nd ed. CA: Sage, 2001.

Hofstede, G. **Culture's consequences: international differences in work - related values**. Beverly-Hills: Sage, 1980.

Hofstede, G. Os Níveis de Cultura. In: **Culturas e organizações: compreender a nossa programação mental**. Lisboa: Edições Sílabo, 1997.

Hofstede, G.; Hofstede, G.J.; Minkov, M. **Cultures and organizations: Software of the mind, Intercultural cooperation and its importance for survival**. 3rd ed. Ciudad: McGrawHill, 2010b.

Hofstede, G. et al. Comparing Regional Cultures Within a Country: Lessons From Brazil. **J Cross-Cultural Psychology**, v. 41, n. 3, p. 336-352, 2010a.

Hofstede, G. et al. Cultural Routes of Economic Performance: A Research Note. **Strategic Management J**, v. 12, p. 165-173, 1991.

Hofstede Insights. **Country Comparison**. 2018. Disponível em: <<https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/brazil/>>. Acesso em: 09 jan. 2023.

Hogan, S.J.; Coote, L. Organizational culture, innovation, and performance: A test of Schein's model. **J Business Research**, v. 67, n. 8, p. 1609-1621, 2014.

Homburg, C.; Pflesser, C. A multiple-layer model of market-oriented organizational culture: Measurement issues and performance outcomes. **J Marketing Research**, v. 37, n. 4, p. 449-462, 2000.

Horan, S. M.; Chory, R. M. Understanding Work/Life Blending: Credibility Implications for Those Who Date at Work. **Communication Studies**, v. 62, n. 5, p. 563-580, 2011.

Horn, P.; Horn, J. **Sex in the Office. Power and Passion in the Workplace**, Addison-Wesley, Reading, MA, 1982.

Jones, G. E. Hierarchical Workplace Romance: An Experimental Examination of Team Members Perceptions, **J Org Behavior**, 1999.

Judge, T. A.; Erez A. Relationship of Core Self-Evaluations to Goal Setting, Motivation, and Performance. **J Applied Psychology**, v. 86, n. 6, p. 1270-1279, 2001.

Kakabadse, N.; Kakabadse, A. **Intimacy: International survey of the sex lives of people at work**. Basingstoke: Palgrave, 2004.

Karl, K.; Sutton, C. An Examination of the Perceived Fairness of Workplace Romance Policies. **J Business and Psychology**, v. 14, p. 429-442, 2000.

Keesing, F. **Cultural Anthropology: The science of custom**. New York: Holt, Rinehart and Winston, 1958.

Khan, M. A. S. et al. Affective commitment foci as parallel mediators of the relationship between workplace romance and employee job performance: a cross-cultural comparison of the People's Republic of China and Pakistan. **Psychol Res Behav Management**, v. 11, p. 267-278, 2018.

Khan, M. A. S. et al. Moderated mediation model of interrelations between workplace romance, wellbeing, and employee performance. **Front Psychol**, 2017.

Kimmel, J.; Conway, K. S. Who Moonlights and Why? Evidence from the SIPP. **Industrial Relations: A Journal of Economy and Society**, 2002.

Kolesnikova, J.; Analoui, F. Managing human resource romance at work: Towards a “considerate” approach. **Journal of Management Development**, v. 32, n. 1, p. 36-56, 2013.

Kubo, E. K. M.; Braga B. M. Ajustamento intercultural de executivos japoneses expatriados no Brasil: um estudo empírico. **Revista de Administração de Empresas**, v. 53, p. 243-255, 2013.

Landy, F. J. **Psychology of Work Behavior**. 4th ed, Pacific Grove: Brooks/Cole, 1989.

Leahy, J. Regulating Workplace Relationships, Boxboard Containers. **Chicago**, v. 106, n. 7, p. 17, 1999.

Lickey, N.; Berry, G.; Whelan Berry, K. Responding to Workplace Romance: A Proactive and Pragmatic Approach. **J Business Inquiry**. v. 8, n. 1, 2009.

Magalhães, C. M. R. **Responsabilidade Social e Regulada no Sector Metalomecânico Brasileiro e Português. Um Estudo Comparativo à Luz da Cultura**. 2009. Escola de Economia e Gestão, Universidade do Minho.

Mainiero, L. A. A review and analysis of power dynamics in organizational romances. **Academy of Management Rev**, v. 11, p. 750-762, 1986.

Mainiero, L. A. **Office Romance. Love, Power, and Sex in the Workplace**. New York: Rawson Associates, 1989.

Malachowski C. C.; Chory, R. M.; Claus, C. J. Mixing Pleasure with Work: Employee Perceptions of and Responses to Workplace Romance. **Western J Communication**, v. 76, n. 4, p. 358-379, 2012.

Mano, R.; Gabriel, Y. Workplace romance in cold and hot organizational climate: The experience of Israel & Taiwan. **Human Relations**, v. 59, n. 1, p. 7-35, 2006.

Medeiros, C. R. O.; Loebel, E.; Cavalheiro, T. L. Experiências Sociais quando Amor Está No Ar: Prazer e Controle no Ambiente de Trabalho. **Revista de Administração FACES Journal**, v. 14, n. 3, p. 75-93, 2015.

Minkov, M. **What makes us different and similar: A new interpretation of the World Values Survey and other cross-cultural data**, 2007.

Morgan, G. **Imagens da Organização**. São Paulo: Editora Atlas, 1996.

Motta, F. P. Cultura e organizações no Brasil. In: MOTTA, F. P.; CALDAS, M. P. (Org.). **Cultura organizacional e cultura brasileira**. São Paulo: Atlas, 1997. p. 25-37.

Moura, E. Contradicting Hofstede: Are Brazilian and American Cultures Really Different? **The Global Journal of Finance and Economics**, v. 17, n. 1, 2020.

Murnen, S. K.; Byrne, D. Hyperfemininity Scale. **APA PsycTests**, 1991.

O'Reilly, C. A.; Chatman, J.; Caldwell, D. F. People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person-organization fit. **Academy of Management J**, v. 34, n. 3, p. 487-516, 1991.

Ouellette, J. A.; Wood, W. Habit and intention in everyday life: The multiple processes by which past behavior predicts future behavior. **Psychological Bulletin**, v. 124, n. 1, p. 54-74, 1998.

Parks, M. **WorkPlace Romance. Pool Findings**. 2006. Disponível em: <<https://www.eoi.es/blogs/alfredo-fernandez-lorenzo/files/2015/03/WorkplaceRomance-PollFindings.pdf>>. Acesso em 09 jan. 2023.

Phal, R. **Depois do sucesso: ansiedade e identidade fin-de-siècle**. São Paulo: UNESP, 1997.

Pierce, C. A. Factors Associated With Participating in a Romantic Relationship in a Work Environment. **J Applied Soc Psychology**, v. 28, n. 18, p. 1712-1730, 1998.

Pierce, C. A.; Aguinis, H. Bridging the Gap between Romantic Relationships and Sexual Harassments in Organizations, **J Organizational Behavior**, v. 18, p. 197-200, 1997.

Pierce, C. A.; Aguinis, H. Moving beyond a legal-centric approach to managing workplace romances: Organizationally sensible recommendations for HR leaders. **Hum Res Manag**, v. 48, p. 447-46, 2009.

Pierce, C. A.; Aguinis, H. Romantic relationships in organizations: A test of a model of formation and impact factors. **Management Res**, v. 1, p. 161-169, 2003.

Pierce, C. A.; Byrne, D.; Aguinis, H. Attraction in organizations: A model of workplace romance. **J Org Behavior**, v. 17, p. 5-32, 1996.

Pierce, C. A. et al. Responding to sexual harassment complaints: Effects of a dissolved workplace romance on decision-making standards. **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, v. 95, p. 66-82, 2004.

Pierce, C. A. et al. Role of Workplace Romance Policies and Procedures on Job Pursuit Intentions. **J Managerial Psychology**, 2012.

Pietropinto, A. Sex in the workplace. **Medical Aspects of Human Sexuality**, p. 17-22, 1986.

Pires, J. C. S.; Macêdo, K. B. Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil, **Rev Adm Pública**, v. 40, n. 1, 2006.

PNUD. Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento. 2021. Disponível em: <<https://www.undp.org/pt/brazil>>. Acesso em: 09 jan. 2023.

Powell, G. N. What do tomorrow's managers think about sexual intimacy in the workplace? **Business Horizons**, v. 29, n. 4, p. 30-35, 1986.

Powell, G. N. Workplace romance in the public sector: Sex differences in reactions to the Clinton-Lewinsky affair. **Psychological Rep**, v. 87, p. 1043-104, 2000.

Powell, G. N. Workplace romances between senior-level executives and lower-level employees: An issue of work disruption and gender. **Human Relations**, v. 54, p. 1519-1544, 2001.

Powell, G. N.; Foley, S. Something to Talk About: Romantic Relationships in Organizational Settings. **J Management**, v. 24, n. 3, p. 421-448, 1998.

Quinn, R. E. Coping with cupid: The formation, impact, and management of romantic relationships in organizations. **Administrative Science Quarterly**, v. 22, p. 30-45, 1977.

Quinn, R. E.; Judge, N. A. The office romance: No bliss for the boss. **Management Rev**, v. 43, 1978.

Quinn, R. E.; Lees, P. L. Attraction and harassment: Dynamics of sexual politics in the workplace. **Organizational Dynamics**, v. 13, n. 2, p. 35-46, 1984.

Redü, A. V.; Wachholz, D. B. Reflexos dos Traços da Cultura Brasileira em Uma Empresa Familiar. **Revista Eletrônica Academicus**, v. 3, n. 1, 2015.

Rihal, C. S. et al. Addressing sexual harassment in the MeToo era: an institutional approach. **Mayo Clinic Proceedings**, v. 95, n. 4, p. 749-757, 2020.

Rubin, Z. Designing honest experiments. **American Psychologist**, v. 28, n. 5, p. 445-448, 1973.

Rubin, Z. From liking to loving: Patterns of attraction in dating relationships. In: Huston, T. L. (Ed.). **Foundations of Interpersonal Attraction**. New York: Academic Press, 1974. p. 383-402.

Salvaggio, A. N. et al. Why Do Fools Fall in Love (at Work)? Factors Associated With the Incidence of Workplace Romance. **J Applied Soc Psychology**, 2011.

Schaefer, C. M.; Tudor, T. R. Managing workplace romances. **Adv Management J**, v. 66, n. 3, p. 4-10, 2001.

Schein, E. H. Organizational culture. **American Psychologist**, v. 45, p. 109-119, 1990.

Schein, E. H. **Organizational culture and leadership**. San Francisco: Jossey-Bass Inc, 1992.

Schein, E. H. **Three Cultures of Management: The Key to Organizational Learning**. Sloan Management Review, 1996.

Schein, E. H. What is culture? In: Frost, P. et al. (Eds.). **Refraining Organizational Culture**. Newbury Park: Sage, 1991. p. 243-253.

Schein, E. H. **Organizational Culture and Leadership**, Wiley, 2004.

SHRM - Society for Human Resource Management. **New SHRM Survey: The Rise of Workplace Romance**. 2022. Alexandria, VA: SHRM Public Affairs Department. Disponível em: <<https://www.shrm.org/about-shrm/press-room/press-releases/pages/new-shrm-survey-the-rise-of-workplace-romance.aspx>>. Acesso em: 09 jan. 2023.

SHRM - Society for Human Resource Management. **SHRM Survey: Half of U.S. Workers Have Crushed on a Co-Worker**. 2021. Alexandria, VA: SHRM Public Affairs Department. Disponível em: <<https://www.shrm.org/about-shrm/press-room/press-releases/pages/half-of-us-workers-have-crushed-on-a-co-worker.aspx>>. Acesso em: 09 jan. 2023.

Simon, R. W.; Barrett, A. E. Nonmarital romantic relationships and mental health in early adulthood: Does the association differ for women and men? **J Health Soc Behav**, v. 51, p. 168-182, 2012.

Sousa, A.C.G. **The influence of national culture in supply chain management**. 2021. Dissertação (Mestrado Integrado em Engenharia e Gestão Industrial) - Escola de Engenharia, Universidade do Minho.

Spelman, D. et al. Sexual attraction at work: Managing the heart. In: Moore, L. L. (Org.). **Not as Far as You Think**. Lexington: Lexington Books, 1986. p. 69-9.

Sternberg, R. J. A triangular theory of love. **Psychological Review**, v. 93, n. 2, p. 119-135, 1986.

Swartz, R.A.; Warfield, A.; Wood, D. **Co-worker romances: Impact on the work group and on career oriented women**. Personnel, 1987. p. 22-35.

Tanure, B. **Gestão à Brasileira: Uma comparação entre América Latina, Estados Unidos, Europa e Ásia**. São Paulo: Ed. Atlas S.A., 2003.

Teixeira, E. S. As implicações jurídicas sobre a proibição de relacionamentos afetivos entre empregados no ambiente de trabalho. **Revista do Direito do Trabalho e Meio Ambiente do Trabalho**, v. 4, n. 1, p. 1, 2018.

Todorov, J. C.; Moreira, M. B. O conceito de motivação na psicologia. **Rev Bras Ter Comport Cogn**, v. 7, n. 1, p. 119-132, 2005.

Townsend, J. B.; Paul, R. J. Managing the workplace romance: Protecting employee and employer rights. **Rev Business**, v. 19, n. 2, p. 25-30, 1998.

Tremblay, L. et al. Improving the psychosocial work environment. **J Adv Nursing**, v. 49, n. 6, p. 655-664, 2005.

Trompenaars, F.; Hampden-Turner, C. **Riding the Waves of Culture: Understanding Cultural Diversity in Global Business**. 2^a ed. New York: McGraw-Hill, 1998.

Tulachka, J. **Workers' Attitudes And Perceptions On Workplace Romance: Do Heterosexual And Homosexual Relationships Make A Difference**. A Thesis - Department of Psychology - Emporia State University, 2019.

Verhoef, H.; Terblanche, L. The effect of dissolved workplace romances on the psychosocial functioning and productivity of the employees involved. **Social work**, v. 51 n. 2, 2015.

Westhoff, L. A. **Corporate Romance**, Times Books. New York, 1985.

William, C. L. et al. Sexuality in the Workplace: Organizational Control, Sexual Harassment and the Pursuit of Pleasure, **An Rev Sociology**, v. 25, p. 73-93, 1999.

Wilson, E. Diversity, culture and the glass ceiling. **J Cultural Diversity**, v. 21, n. 3, p. 83, 2014.

Wilson, F. Romantic relationships at work: Why love can hurt. **Int J Management Rev**, v. 17, n. 1, p. 1-19, 2015.

Wilson, R. J.; Filosa, C.; Fennel, A. Romantic relationships at work: Does privacy trump the dating police. **Def Counsel J**, v. 70, n. 78, 2003.

Wong, C. W. Y.; Sancha, C.; Gimenez, C. A national culture perspective in the efficacy of supply chain integration practices. **Int J Production Economics**, v. 193, p. 554-565, 2017.

Woodhouse, S. S.; Dykas, M. J.; Cassidy, J. Loneliness and peer relations in adolescence. **Soc Dev**, v. 21, p. 273-293, 2012.

Wright, T. A.; Cropanzano, R.; Bonnet, D. The moderating role of employee well being on the relationship between job satisfaction and job performance. **J Occupational Health Psychology**, v. 12, n. 2, p. 93-104, 2007.

Yang, K. S. Chinese personality and its change. In: **The Psychology of the Chinese People**. Hong Kong: Oxford University Press. 1986, p. 106-170.

Yi, C. S. X. et al. **Brazil: A Cross-Cultural Perspective for Global Man**, 2016.

Zagorsek, H.; Jaklic, M.; Stough, J. Comparing Leadership Practices Between the United States, Nigeria, and Slovenia: Does Culture Matter? **Cross Cultural Management**, v. 11, n. 2, p. 16-34, 2004.

Zheng, W.; Yang, B.; McLean, G. Linking organizational culture, structure, strategy, and organizational effectiveness: Mediating role of knowledge management. **J Business Res**, v. 63, p. 763-771, 2010.