



Dayane Andrade Campos Piccoli

**Romance no Local de Trabalho:
Políticas de RH e seus Desdobramentos na
Interpretação da Justiça Organizacional**

Tese de Doutorado

Tese apresentada como requisito parcial para a obtenção do grau de Doutora 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 2025



Dayane Andrade Campos Piccoli

**Romance no Local de Trabalho:
Políticas de RH e seus Desdobramentos na
Interpretação da Justiça Organizacional**

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

Prof.^a Patrícia Amélia Tomei

Orientadora

Departamento de Administração – PUC-Rio

Prof.^a Adriane Domingues Quelhas

Universidade Federal Fluminense – UFF

Prof.^a Cintia Rodrigues de Oliveira

Universidade Federal de Uberlândia – UFU

Prof.^a Alessandra de Sá Mello da Costa

Departamento de Administração – PUC-Rio

Prof.^a Ana Heloísa da Costa Lemos

Departamento de Administração – PUC-Rio

Rio de Janeiro, 30 de abril de 2025.

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

Dayane Andrade Campos Piccoli

Bacharel em Administração pela Universidade Federal de Lavras. Mestre em Administração pela PUC-Rio. Atua como Engenheira de Software no banco BTG Pactual.

Ficha Catalográfica

Piccoli, Dayane Andrade Campos

Romance no local de trabalho : políticas de RH e seus desdobramentos na interpretação da justiça organizacional / Dayane Andrade Campos Piccoli ; orientadora: Patrícia Amélia Tomei. – 2025.

148 f. : il. color. ; 30 cm

Tese (doutorado)–Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Departamento de Administração, 2025.

Inclui bibliografia

1. Administração – Teses. 2. Romance. 3. Trabalho. 4. Políticas. 5. Recursos humanos. 6. Justiça organizacional. I. Tomei, Patrícia Amélia. II. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro. Departamento de Administração. III. Título.

CDD: 658

Ao Renan e à minha mãe

Agradecimentos

A jornada que resultou nesta tese foi marcada por muitos desafios, aprendizados e, sobretudo, por pessoas que fizeram a diferença.

Agradeço à minha orientadora, Prof.^a Patrícia Tomei, pela resiliência, incentivo e por acreditar que daria certo mesmo nos momentos mais difíceis. Você foi essencial para que este projeto se tornasse realidade.

Agradeço também à banca examinadora, composta pelas professoras Adriane, Cintia, Alessandra e Ana Heloísa pela gentileza em aceitar o convite e por enriquecer esta pesquisa com seus olhares atentos e críticos, e ao Prof. Edilton Meireles, por contribuir no exame de qualificação.

Ao meu marido, minha gratidão pela compreensão, por cuidar sozinho da casa durante o período em que dediquei meu tempo livre integralmente à tese e por ter revisado este trabalho com carinho, além de ter consertado meu notebook.

À minha mãe, meu agradecimento especial pelo apoio incondicional, por sempre estar ao meu lado e por viabilizar a realização da pesquisa.

Ao meu pai, que acreditou em mim, me apoiou e foi empático durante todos estes anos.

Aos meus colegas de mestrado que seguiram para o doutorado, obrigada por tudo que compartilhamos ao longo deste percurso, em especial pelo acolhimento, parceria e por torcerem por mim.

E, claro, agradeço aos participantes da pesquisa, que gentilmente cederam seu tempo e compartilharam histórias pessoais que contribuíram para a construção do conhecimento.

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

Resumo

Piccoli, Dayane Andrade Campos; Tomei, Patrícia Amélia (Orientadora). **Romance no Local de Trabalho: Políticas de RH e seus desdobramentos na interpretação da justiça organizacional.** Rio de Janeiro, 2025, 148p. Tese de Doutorado – Departamento de Administração de Empresas, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

O romance no local de trabalho (WR, do inglês *workplace romance*) é um fenômeno recorrente nas organizações e pode impactar significativamente a percepção de justiça organizacional, uma vez que envolve questões de imparcialidade, favoritismo e equilíbrio entre o controle institucional e a autonomia dos indivíduos. Esta pesquisa investigou como as políticas de RH influenciam essa percepção através de um estudo de caso único em uma empresa privada do setor automotivo, entrevistando funcionários que vivenciaram ou presenciaram romances no local de trabalho. A metodologia foi baseada em entrevistas semiestruturadas e análise de conteúdo para identificar padrões de percepção e impactos organizacionais resultantes das políticas adotadas pela empresa. Os resultados indicam que as políticas de gerenciamento do WR podem afetar diretamente a percepção de justiça organizacional dos funcionários da seguinte forma: políticas restritivas podem gerar insatisfação e sensação de controle excessivo, enquanto abordagens flexíveis ou brandas, que consideram o contexto e a transparência na comunicação, tendem a ser percebidas como mais justas. Além disso, a clareza na aplicação das normas, o momento em que essa norma é transmitida e a coerência entre discurso e prática da empresa também são fatores importantes. A contribuição acadêmica da pesquisa está em ampliar o debate sobre os impactos do WR sob a ótica da justiça organizacional, ainda pouco explorada no Brasil. Gerencialmente, o estudo oferece subsídios para que empresas desenvolvam políticas de RH mais eficazes, sensíveis ao contexto cultural e capazes de mitigar percepções de injustiça e seus efeitos no clima organizacional.

Palavras-chave

Romance; trabalho; políticas; recursos humanos; justiça organizacional.

Abstract

Piccoli, Dayane Andrade Campos; Tomei, Patrícia Amélia (Advisor). **Workplace Romance: Human Resources Policies and their impact on the interpretation of organizational justice**. Rio de Janeiro, 2025. 148p. Tese de Doutorado – Departamento de Administração de Empresas, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

Workplace romance (WR) is a recurrent phenomenon in organizations and can significantly impact employees' perceptions of organizational justice, as it involves issues of impartiality, favoritism, and the balance between institutional control and individual autonomy. This study investigated how HR policies influence such perceptions through a single case study conducted in a private company in the automotive sector, interviewing employees who had experienced or observed romantic relationships in the workplace. The methodology was based on semi-structured interviews and content analysis to identify perception patterns and organizational impacts resulting from the company's policies. The findings indicate that WR management policies can directly affect employees' sense of organizational justice: restrictive policies may lead to dissatisfaction and a feeling of excessive control, while more flexible or lenient approaches, which take context into account and ensure transparent communication, tend to be perceived as fairer. Furthermore, clarity in policy enforcement, the timing of policy communication, and consistency between organizational discourse and practice are also critical factors. Academically, this study contributes to expanding the discussion on WR impacts through the lens of organizational justice, a topic still underexplored in Brazil. Managerially, it provides insights for developing more effective HR policies that are culturally sensitive and capable of reducing perceptions of unfairness and their negative effects on organizational climate.

Keywords

Romance; workplace romance; policies; human resources; organizational justice.

Sumário

1. Introdução	12
1.1. Contextualização	12
1.2. Questão central da pesquisa	17
1.3. Objetivos e etapas de pesquisa	17
1.4. Relevância e contribuição	17
1.5. Delimitação	19
2. Referencial teórico	21
2.1. Principais tópicos sobre romance nas organizações	25
2.1.1. Conceitos e fatores do romance nas organizações	28
2.1.2. Gerenciamento do romance nas organizações	29
2.1.3. Romance nas organizações e assédio sexual	31
2.2. Justiça organizacional	32
2.2.1. Dimensões da justiça organizacional	34
2.2.2. Antecedentes da justiça organizacional	39
2.3. Como o romance afeta a percepção de justiça organizacional	40
2.4. Ações do RH e a percepção de justiça organizacional	43
2.5. Influências da cultura nacional	49
3. Metodologia	54
3.1. Tipo de pesquisa	54
3.2. Método da pesquisa	55
3.3. Participantes	56
3.4. Procedimentos para a coleta e tratamento de dados	59
3.5. Limitações metodológicas	64
3.6. Aspectos éticos	65
4. Apresentação e discussão de resultados	66
4.1. Percepção acerca das políticas de romance no local de trabalho	67
4.2. Desempenho no trabalho e clima organizacional	85

4.3. Aspectos culturais e características do romance	97
4.4. Recomendações ao RH	108
4.5. Articulação entre categorias de análise, teoria, proposições e justificativas	120
5. Considerações finais	128
5.1. Recomendações para pesquisas futuras	133
6. Referências bibliográficas	134

Lista de figuras

Figura 1. Processo de seleção da amostra	22
Figura 2. Mapa de cocitações por obra	26
Figura 3. Mapa de acoplamento bibliográfico por obras	27
Figura 4. Modelo referencial de estratégias de RH em relação ao romance nas organizações e a percepção de justiça organizacional	48
Figura 5: Nuvem de palavras	67

Lista de tabelas

Tabela 1. Panorama Atual do Romance no Local de Trabalho nos EUA	13
Tabela 2. Amostra analisada nesta pesquisa	23
Tabela 3. Lacunas identificadas por artigos que associam romance e justiça organizacional	45
Tabela 4. Perfil demográfico dos entrevistados	57
Tabela 5. Categorias temáticas, tópicos abordados, embasamento teórico e roteiro da entrevista	61
Tabela 6. Categorias de análise, teoria, proposições e justificativas	121

1. Introdução

Neste capítulo é definido o problema e o objetivo desta pesquisa em seu contexto. São apresentados também suas delimitações e relevância.

1.1. Contextualização

No mundo globalizado, em que a vida profissional ocupa papel central e o trabalho consome grande parte do tempo dos indivíduos, o ambiente organizacional tornou-se um espaço privilegiado para interações sociais e, conseqüentemente, para o surgimento de relacionamentos românticos (Doll & Rosopa, 2015; Mainiero, 1986, 1989; Pierce et al., 1996; Powell & Foley, 1998). Estima-se que cerca de 90 mil horas da vida adulta são passadas no trabalho, o que torna esses relacionamentos quase inevitáveis (SHRM, 2022). A familiaridade e a intimidade, amplificadas por esta convivência diária e por objetivos compartilhados, tornam o local de trabalho especialmente propício à formação de vínculos românticos (Fiske, 2004).

O romance no local de trabalho se intensificou a partir da década de 1970, com a crescente inserção das mulheres em carreiras historicamente masculinas (Devine & Markiewicz, 1990). A partir de então, diversas pesquisas quantificaram e analisaram estes relacionamentos. Em 2003, por exemplo, mais de 40% dos empregados norte-americanos reportaram ter um romance no local de trabalho (*American Management Association*, 2003), mesmo percentual apontado em pesquisas de 2005 (SHRM, 2005) e de 2011 (Barratt & Nordstorm, 2011).

Dados mais recentes, nos quais 80% dos trabalhadores norte-americanos admitiu viver ou ter vivido um romance no local de trabalho, metade confessou ter uma queda por um colega de trabalho (SHRM, 2022) e 59% admitiram ter praticado sexo com um colega de trabalho (Paczka, 2022). Embora o percentual esteja cada vez maior, as pessoas podem se sentir desconfortáveis em se envolver romanticamente no trabalho por receio de julgamentos, de que esses vínculos sejam considerados antiéticos, não profissionais ou de serem mal vistos pela empresa (Chory & Hoke, 2020; Wilson, 2015; Pierce & Aguinis, 2009).

Dois pesquisas de 2025 chamaram a atenção para a questão do romance no local de trabalho e suas conseqüências. A primeira, conduzida pela Resume Genius em parceria com a Pollfish, examinou o impacto desses

relacionamentos na carreira e identificou tendências de gênero e geração em atitudes e comportamentos em uma amostra de 1.000 trabalhadores norte-americanos. A segunda, foi uma pesquisa com 2.000 empregados norte-americanos encomendada pela Forbes Advisor à empresa de pesquisa de mercado OnePoll, membro da Market Research Society. Os principais achados destas pesquisas são sintetizados na Tabela 1:

Tabela 1. Panorama Atual do Romance no Local de Trabalho nos EUA

Insights	Estatísticas	
	ResumeGenius (2025)	Forbes Advisor (2025)
Número significativo de romances entre colegas, com destaque para romances extraconjugais e pessoas que pediram demissão para seguir com o relacionamento	39% do total se envolveu com um colega. 36% da amostra geral, 45% da Geração Z e 42% dos Millenials declaram que tiveram relações sexuais com um colega de trabalho.	Mais de 60% se envolveram com um colega. Daqueles que tiveram um romance no local de trabalho, 40% disseram que traíram um parceiro com um colega. 47% mudaram de emprego para se envolver com um colega de trabalho.
Romance hierárquico (gestor/subordinado) e a questão do favoritismo	11% da Geração Z se relacionaram com seu gestor e 11% com um subordinado direto. 10% da Geração Z e 9% dos Millenials admiram que o romance ajudou-os a conseguir uma promoção.	Mais de 50% relataram que o romance afetou seu senso de profissionalismo. Quase 50% acreditam que as relações no local de trabalho promovem o favoritismo. 6% relatou que o romance ajudou a obter um aumento salarial ou promoção.
Visibilidade do romance para RH/gestão e a crescente obrigatoriedade de divulgação dos relacionamentos	86% da Geração X, 82% dos Baby Boomers, 64% dos Millenials e 52% da Geração Z relataram seus romances. Essa mudança pode ser atribuída a mudança nas políticas da empresa, pois 51% dos Baby Boomers dizem que sua empresa não exigia que eles divulgassem o relacionamento, em comparação com 26% da Geração X, 25% dos Millenials e 10% da Geração Z.	62% relataram seu relacionamento ao empregador.
Gerenciamento do término do romance	38% dos trabalhadores se preocupam com as consequências do término	Quase 30% dos casais criam um plano de separação, semelhante a um acordo pré-nupcial, onde definem como lidarão com seus empregos se terminarem.

Clima organizacional e aumento de fofocas	23% se sentiram objeto de fofocas no escritório por se envolverem em um relacionamento.	33% dos envolvidos em um romance disseram que aumentou o ciúme e quase 50% disseram que aumentou as fofocas entre os colegas de trabalho. 58% disseram ter ouvido fofocas sobre relacionamentos no local de trabalho. pouco mais de 40% relatam que demonstrações públicas de afeto de colegas de trabalho os deixam desconfortáveis.
---	---	---

Fonte: Elaboração própria a partir de dados de *ResumeGenius (2025)* e *Smith (2025)*, disponíveis em *Workplace Romance Survey* e *Workplace Romance Statistics: 2025 Trends and Insights*, respectivamente.

A Tabela 1 mostra um número significativo de romances entre colegas de trabalho, incluindo casos extraconjugais e relatos de profissionais que chegaram a pedir demissão para seguir com o relacionamento. Essa realidade revela tensões entre vida pessoal e profissional, envolve dilemas morais e desafia políticas organizacionais sobre relacionamentos. Os romances hierárquicos continuam frequentes e associados a percepções de favorecimento, afetando diretamente a noção de justiça organizacional. Outro ponto crítico é a visibilidade desses relacionamentos, apesar de muitas empresas norte-americanas adotarem políticas que exigem a comunicação formal dos romances ao RH (*ResumeGenius, 2025*), o que dificulta a mediação preventiva de conflitos (Bachman, 2001; Williams & Lee, 2020). Além disso, o impacto no clima organizacional se expressa no aumento de fofocas e especulações, que enfraquecem a confiança e prejudicam a produtividade (Alder & Quist, 2014; Chory et al. 2022; Chory & Hoke, 2020; Khan et al., 2018). Como os romances no local de trabalho configuram uma realidade presente e significativa nas organizações, exigem atenção estratégica por parte das lideranças e políticas de RH, não apenas para mitigar riscos, mas também para compreender a complexidade dos vínculos humanos no ambiente de trabalho (Schaefer & Tudor, 2001).

Estudar o romance nas organizações é importante para compreender suas implicações na gestão de RH (Powell & Foley, 1998), como promoções e planos de carreira, avaliação de desempenho, políticas de qualidade de vida e bem-estar etc., visto que pode afetar a carreira (Chan-Serafin, et al., 2017), o desempenho e o bem-estar dos funcionários (Khan et al., 2018; Cavico, & Mujtaba, 2021), além de preparar organizações para formular políticas e agir

sobre o romance de acordo com suas peculiaridades setoriais e cultura organizacional (Khan et al., 2018).

Na literatura organizacional, a maioria das pesquisas têm adotado uma perspectiva desfavorável acerca do romance nas organizações, especialmente quando os membros do casal possuem status hierárquicos diferentes, já que muitas vezes estes relacionamentos são malvistas pelos pares (Chory & Hoke, 2020; Salvaggio et al. 2011a) e podem gerar situações de assédio moral e sexual (Pierce et al., 1996). Esse tipo de romance, conhecido como romance hierárquico, corresponde a cerca de 30% dos casos (SHRM, 2021).

Além das situações de assédio, existem outras consequências negativas do romance que merecem a atenção das organizações, como desligamento de funcionários por iniciativa da empresa ou do funcionário, ruídos na comunicação, injustiças e favoritismos (Horan et al. 2019; Chan-Serafin, et al., 2017; Powell, 2001; Pierce et al., 1996; Anderson & Fisher, 1991). Essas consequências negativas podem minar o sentimento de justiça do funcionário, que vem da percepção de equidade, imparcialidade e tratamento justo, levando as pessoas a reagirem negativamente e diminuindo os indicadores de satisfação e engajamento (Greenberg, 2011).

Nas últimas décadas e com o advento do movimento #MeToo, o potencial para as organizações serem legalmente responsabilizadas por comportamentos de assédio sexual de seus funcionários tem sido o principal motivador para o desenvolvimento de políticas sobre este tema (Boyd, 2010; Pierce et al., 2012). Em 1991, por exemplo, menos de 10% dos profissionais de RH norte-americanos relataram que sua organização tinha uma política relacionada a romance no local de trabalho (Rapp, 1992). Diferentes pesquisas mostram que esse número subiu 25% em 2005, 42% em 2013 (SHRM, 2013) e 45% em 2018 (Vault Careers, 2018).

As políticas e estratégias organizacionais para gerenciar os romances no local de trabalho podem optar por três caminhos distintos (Quinn, 1977; Foley & Powell, 1999): (i) ações negativas, proibindo os romances no local de trabalho e demitindo funcionários envolvidos, (ii) ações positivas, que envolvem estratégias de aconselhamento para gerenciar essas relações, apólices de seguro específica para casos de assédio, ajustes no organograma e acordos formais, também citados como “contrato do amor” (Schaefer & Tudor, 2001) e, (iii) inação do RH, na qual as organizações ignoram os romances e evitam se manifestar ou confrontar a situação, por comodismo ou de maneira deliberada em nome do

direito à proteção da intimidade e vida privada dos funcionários e em respeito à legislação trabalhista (Teixeira, 2019).

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). Na falta de regras específicas, a questão romance no local de trabalho torna-se ambígua juridicamente para os gestores de RH, 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.

Assim, compreender o romance no local de trabalho é essencial para que as políticas de RH possam oferecer aos gestores as ferramentas necessárias para melhor entender e gerenciar essas situações (Bowes-Sperry & Powell, 1999; Kakabadse & Kakabadse, 2004) e se posicionar diante dos riscos e dos benefícios que esses relacionamentos podem trazer para o ambiente de trabalho (Ariani, et al., 2011).

Apesar de as pesquisas antigas mostrarem a preferência de gestores (Brown & Allgeier, 1995; Fisher, 1994) e funcionários (Cole, 2009) pela inação, a literatura organizacional mais recente enfatiza casos em que é necessário agir, como quando o romance representa conflito de interesses, perturba o grupo de trabalho, força os colegas de trabalho a comprometerem os seus valores pessoais, afeta a produtividade (Alder & Quist, 2014) ou quando há discrepâncias de poder (Maineiro, 1986; Malachowski et al., 2012). Logo, mesmo quando as organizações optam por não agir a respeito dos romances, é fundamental que estejam preparadas para intervir quando necessário e minimizar o sentimento de injustiça organizacional.

Da mesma forma que as consequências do romance no local de trabalho podem afetar a percepção de justiça organizacional, a existência de uma política considerada injusta ou inadequada ou a má aplicação desta política tem o mesmo efeito. Logo, antes de pensar no desenvolvimento e na implementação de políticas organizacionais, é importante entender como o sentimento de justiça se manifesta nos funcionários para evitar criar políticas que sejam percebidas como injustas (Pierce et al. 2012) e, para isso, nesta pesquisa recorreremos à teoria de justiça organizacional de Greenberg (1987). Do ponto de vista epistemológico, adotamos uma abordagem qualitativa, de orientação

interpretativista, na qual se busca compreender as percepções dos indivíduos a partir de seus significados e experiências vividas no contexto organizacional.

1.2. Questão central da pesquisa

Neste sentido, a questão-chave que sintetiza a problematização desta pesquisa é: **como as políticas de RH sobre romances no local de trabalho influenciam a interpretação de justiça organizacional?**

1.3. Objetivos e etapas de pesquisa

O objetivo principal deste estudo é **entender como as políticas de RH sobre romances no local de trabalho influenciam a interpretação de justiça organizacional**, de modo a ter subsídios para propor recomendações ao RH para a criação de políticas específicas sobre o romance nas organizações propensas a serem percebidas como justas.

A fim de atingir o objetivo principal, estabeleceram-se as seguintes etapas:

- i) Realizar uma revisão sistemática da literatura sobre romance no local de trabalho para aprofundar os principais tópicos, aspectos metodológicos e abordagens utilizados;
- ii) Conceituar justiça organizacional à luz de Greenberg (1987) e sua aplicação em pesquisas sobre romance no local de trabalho;
- iii) Conhecer as políticas e estratégias mais comuns aplicadas por organizações;
- iv) Analisar o entendimento e mapear a percepção dos entrevistados em relação ao romance no local de trabalho da empresa pesquisada e à justiça organizacional.
- v) Sugerir recomendações sobre como definir e aplicar políticas de RH sobre romance no local de trabalho que sejam propensas a serem percebidas como justas.

1.4. Relevância e contribuição

Na dimensão prática, o estudo contribuiu para a gestão organizacional dos romances, abordando de forma mais detalhada os desafios e as implicações

que essas relações podem trazer para o contexto organizacional. Embora alguns estudiosos sugiram que as organizações não estão preocupadas com o romance no local de trabalho (Pierce et al., 1996), outros pesquisadores têm ressaltado que os gestores devem compreendê-los estrategicamente, bem como seus riscos e possíveis efeitos negativos para as organizações (Ariani et al., 2011; Pierce & Aguinis, 2009) para promover práticas organizacionais éticas (Mainiero & Jones, 2013b), desenvolver políticas organizacionais eficazes e rever seus códigos de conduta (Sidhu et al., 2019; 2020; Wilson, 2015). Isso envolve não apenas compreender os potenciais impactos dessas relações, mas também identificar os riscos associados e os efeitos que podem comprometer a dinâmica organizacional e o clima de trabalho.

Entender os relacionamentos românticos no trabalho é fundamental para que as políticas de RH ofereçam aos gestores as ferramentas necessárias para lidar de forma eficaz com essas situações (Bowes Sperry & Powell, 1999; Kakabadse & Kakabadse, 2004). Ao se concentrarem excessivamente nos aspectos relacionados ao assédio e à discriminação sexual, as organizações podem restringir excessivamente os romances no local de trabalho, negligenciando os potenciais benefícios que esses relacionamentos podem trazer ao ambiente de trabalho, como o aumento da produtividade e do engajamento (Ariani et al., 2011).

As pesquisas sobre a teoria da justiça organizacional sugerem que as percepções individuais têm um profundo impacto no funcionamento organizacional (Alder & Quist, 2014). Por isso, é fundamental conhecer as dinâmicas dos relacionamentos românticos nas organizações e como essas dinâmicas afetam a percepção de justiça dos funcionários.

Esta pesquisa fornece subsídios para que as organizações sejam capazes de formular políticas para gerenciar as relações românticas no ambiente de trabalho e intervir quando necessário, de modo a manter as pessoas motivadas e reduzir potenciais consequências negativas no desempenho organizacional e individual, especialmente no que diz respeito a minimizar percepções de injustiça na distribuição de recursos, nas relações interpessoais e na condução de processos de tomada de decisão.

Academicamente, o estudo amplia o debate sobre justiça organizacional e romance através da lente qualitativa buscando uma melhor compreensão do fenômeno, conforme sugerido por Chory e Hoke (2020), e contribuir para a

renovação do interesse acadêmico sobre esse tema, cujas consequências impactam o ambiente organizacional de inúmeras maneiras.

Além disso, a maior parte das pesquisas sobre romance nas organizações adota a metodologia experimental (e.g. Pierce et al., 2012; Karl & Sutton, 2000), onde há a manipulação de variáveis em um contexto imaginativo, portanto essa pesquisa se diferencia à medida que analisa contextos de romances reais no ambiente organizacional.

Em síntese, a pesquisa contribui para a literatura organizacional (i) explorando uma temática pouco estudada no campo da administração, especialmente no contexto brasileiro, (ii) associando os conceitos de romance no local de trabalho, justiça organizacional e cultura nacional; (iii) ampliando a compreensão do fenômeno sobre justiça organizacional e romance através da lente qualitativa conforme sugerido por Chory e Hoke (2020). Para as organizações, a pesquisa contribui (v) oferecendo uma série de recomendações para o desenvolvimento e aplicação de políticas sobre romance no local de trabalho propensas a serem percebidas como justas.

1.5. Delimitação

Este estudo foca na percepção de brasileiros observadores, participantes e gestores do romance nas organizações. Embora a análise do romance em organizações brasileiras tenha especificidades embasadas nos fundamentos jurídicos nacionais, conforme abordado no trabalho de Teixeira (2019), que se aplicam especialmente nos casos de inação e de políticas negativas, nosso enfoque adota uma abordagem gerencial/cultural no contexto de uma organização privada do segmento automotivo localizada no estado de Minas Gerais. A empresa possui aproximadamente 1.000 funcionários e, deste efetivo, cerca de 80% são homens e 75% dedicam-se à produção industrial.

A pesquisa foi estruturada como um estudo de caso único, com abordagem qualitativa e uso de entrevistas semiestruturadas com 16 participantes selecionados intencionalmente, mas que também se baseou na conveniência de acesso. A análise dos dados foi conduzida por meio da técnica de categorização temática, com base em Bardin (2016), e orientada pelo protocolo metodológico de Yin (2015) para estudos de caso.

Todos os participantes da pesquisa trabalhavam nesta organização no momento da coleta de dados (12/2024 a 01/2025), o que possibilitou a análise

de experiências compartilhadas dentro de um mesmo ambiente institucional. No entanto, durante as entrevistas, emergiram também relatos pontuais de vivências profissionais anteriores, de outros contextos organizacionais. Tais experiências foram consideradas relevantes para o estudo, uma vez que compõem a trajetória profissional dos entrevistados e também representam narrativas situadas no contexto organizacional brasileiro, contribuindo para uma compreensão mais ampla das percepções sobre romance no trabalho.

Como o foco são as políticas e dificilmente elas seriam adaptadas aos diversos tipos de romance, não mergulhamos a fundo na questão do romance ser hetero ou homossexual, na motivação para ingressar no romance e no estado civil dos envolvidos.

Observamos na realidade organizacional que, apesar da legislação trabalhista de nosso país, algumas multinacionais importam de suas matrizes práticas como contratos de trabalho, apólices de seguro para casos de assédio e ações negativas sobre romances no local de trabalho, como a proibição. Estas decisões, independentemente da questão jurídica, afetam a percepção de justiça organizacional e expõe as políticas e estratégias da empresa, sendo este o foco do trabalho.

2. Referencial teórico

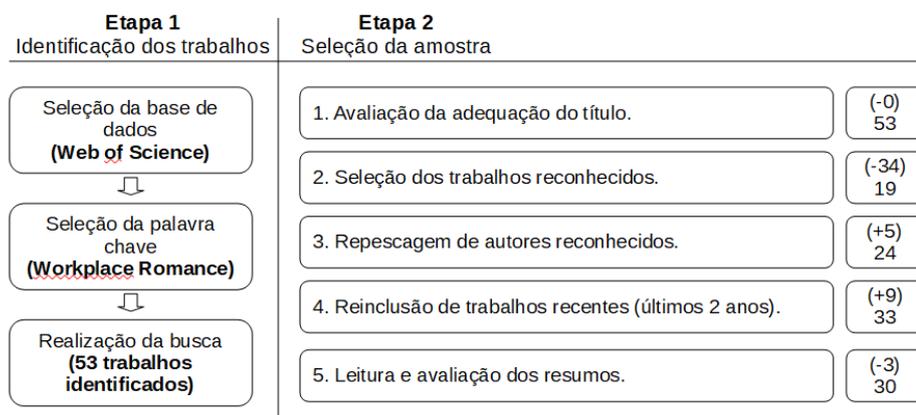
Este capítulo traz o suporte teórico que embasa os estudos, no qual a primeira seção responde ao primeiro objetivo específico e, a as demais, ao segundo. Por meio de uma revisão sistemática de literatura, discute-se as principais pesquisas sobre romance nas organizações, conceitos e fatores dos romances nas organizações, gerenciamento do romance nas organizações, justiça organizacional e a relação entre cultura nacional, romance e justiça organizacional baseando-se em três pilares: ser exaustiva, impactante e atual.

Diante da pouca quantidade de estudos sobre o romance no local de trabalho, objetivamos realizar uma análise bibliométrica a fim de mapear a estrutura intelectual, identificar os interesses atuais em pesquisa e apontar as lacunas teóricas sobre o tema. Para isso, realizou-se consulta a todas as bases de dados da *Web of Science* em agosto de 2022, com o termo “**workplace romance**” em todos os campos (título, resumo e palavras-chave) para todo o período disponível. Critérios de alerta foram adicionados na base de dados a fim de assegurar o acompanhamento de novas publicações, **sendo consideradas aquelas publicadas até maio de 2025**. O uso de uma única expressão deu-se a partir do estudo das palavras-chave utilizadas nas principais revisões sobre o tema, reafirmada pela variação “*office romance*”, que retornou menos artigos e nenhum inédito. Além disso, expressões mais genéricas como “*love*” retornavam muitos artigos voltados a marketing, com a temática do amor a determinadas marcas. A opção pela busca somente em língua inglesa considerou ser a mais comumente utilizada em estudos organizacionais (Tardy, 2004). Quanto à escolha da base de dados, a *Web of Science* é a que parece apresentar melhor cobertura de publicações no campo das ciências sociais (Most et al., 2018; Neuhaus & Daniel, 2008). A primeira etapa de identificação, em 2022, retornou 53 trabalhos.

Para seleção da amostra dos trabalhos que seriam analisados, optou-se por aplicar a metodologia Proknow-C, desenvolvida e aplicada por Tasca et al. (2010). O ProKnow-C é amplamente utilizado em pesquisas acadêmicas e aplicado especialmente em áreas que exigem mapeamento estruturado do conhecimento, como administração e ciências sociais aplicadas (e.g. Malheiros & Tomei, 2022; Morato, Mestanza & Aragón, 2022; Maciel & Damke, 2021). Sua principal contribuição está na capacidade de garantir relevância, consistência e alinhamento dos artigos selecionados com o objetivo da pesquisa, permitindo

que o pesquisador desenvolva um portfólio representativo e cientificamente validado. Esta metodologia considera as três leis clássicas para condução de estudos bibliométricos, a saber: (1) Lotka, que trata da produtividade; (2) Zipf, sobre distribuição e frequência e; (3) Bradford, sobre periódicos e bases de dados. As etapas de seleção são apresentadas na Figura 1, junto ao resultado de acréscimo ou exclusão.

Figura 1. Processo de seleção da amostra



Fonte: Elaborada pela autora.

A etapa de avaliação dos títulos manteve todos os trabalhos. A seleção dos trabalhos reconhecidos foi feita aplicando a regra de Pareto que, na metodologia Proknow-C, considera que os trabalhos que receberam 80% das citações representam adequadamente o campo. Na repescagem de autores, foram reincluídos os trabalhos considerados não-reconhecidos, produzidos por autores reconhecidos. Em seguida, reinclui-se trabalhos dados de 2020 em diante, considerando que não tiveram tempo para se enquadrarem na regra de Pareto. Por fim, foi realizada leitura e avaliação de todos os resumos para garantir a aderência de cada trabalho ao interesse desta pesquisa. A amostra selecionada para análise é apresentada na Tabela 2, já atualizada com os oito artigos que foram depositados na *Web of Science* entre setembro de 2022 e maio de 2025. É importante mencionar que essa amostra serve como base para o estudo e não veta a adição de outros artigos para complementar a discussão.

Tabela 2. Amostra analisada nesta pesquisa

Autores	Título	Ano	Cit.
Pierce, C; Byrne, D; Aguinis, H	Attraction in organizations: A model of workplace romance	1996	96
Powell, G; Foley, S	Something to talk about: Romantic relationships in organizational settings	1998	49
Pierce, C; Aguinis, H; Adams, S	Effects of a dissolved workplace romance and rater characteristics on responses to a sexual harassment accusation	2000	48
Pierce, CA	Factors associated with participating in a romantic relationship in a work environment	1998	41
Powell, GN	Workplace romances between senior-level executives and lower-level employees: An issue of work disruption and gender	2001	40
Pierce, C; Aguinis, H	Moving beyond a legal-centric approach to managing workplace romances: organizationally sensible recommendations for HR leaders	2009	35
Pierce, C; Broberg, B; McClure, J; Aguinis, H	Responding to sexual harassment complaints: Effects of a dissolved workplace romance on decision-making standards	2004	35
Riach, K; Wilson, F	Don't screw the crew: Exploring the rules of engagement in organizational romance	2007	33
Mainiero, L; Jones, K	Sexual Harassment versus workplace romance: social media spillover and textual harassment in the workplace	2013	30
Cole, N	Workplace Romance: A Justice Analysis	2009	26
Brown, T; Allgeier, E	The impact of participant characteristics, perceived motives, and job behaviors on co-workers' evaluations of workplace romances	1996	26
Anderson, C; Fisher, C	Male-female relationships in the workplace – perceived motivations in office romance	1991	26
Pierce, Ca; Aguinis, H	A framework for investigating the link between workplace romance and sexual harassment	2001	25
Jones, GE	Hierarchical workplace romance: an experimental examination of team member perceptions	1999	25
Boyd, C	The Debate Over the Prohibition of Romance in the Workplace	2010	24
Pierce, Ca; Aguinis, H	Legal standards, ethical standards, and responses to social-sexual conduct at work	2005	18
Salvaggio, A; Streich, M; Hop-per, J; Pierce, C	Why Do Fools Fall in Love (at Work)? Factors Associated With the Incidence of Workplace Romance	2011	17
Mainiero, L; Jones, K	Workplace Romance 2.0: Developing a Communication Ethics Model to Address Potential Sexual Harassment from Inappropriate Social Media Contacts Between Coworkers	2013	16
Karl, K; Sutton, C	An examination of the perceived fairness of workplace romance policies	2000	16
Wilson, F	Romantic Relationships at Work: Why Love Can Hurt	2015	13
Pierce, C; Karl, K; Brey, E	Role of workplace romance policies and procedures on job pursuit intentions	2012	12
Mainiero, L	Workplace romance versus sexual harassment: a call to action regarding sexual hubris and sexploitation in the #MeToo era	2020	7
Chory, R; Hoke, H	Coworkers' Perceptions of, and Communication With, Workplace Romance Participants: Proposing and	2020	5

	Testing a Model		
Jung, Hs; Yoon, Hh	How Does Workplace Romance Influence Employee Performance in the Hospitality Industry?	2020	4
Powell, GN	Workplace romance in the public sector: Sex differences in reactions to the Clinton-Lewinsky affair	2000	4
Cavico, F; Mujtaba, B	Workplace romance and sexual favoritism in the #MeToo workplace: legal and practical considerations for management	2021	2
Bilyk, D	The Inevitability of Workplace Romance	2021	1
Khalilzadeh, J; Pizam, A	Workplace romance across different industries with a focus on hospitality and leisure	2021	0
Khan,M; Du,J; nwar,F; Qalati,S; Waqas,M;Iqbal, S	Relationship between workplace romance, job involvement, and work effort: moderating roles of gender and workplace romance types	2022	1
Chory, R; Mainiero, L; Horan, S	Workplace Romance and Career Reputation Effects across Industries	2022	0
Feng, Y., Rana, A.M., Bashir, H., Sarmad, M., Rasheed, A. and Ayub, A.	What's love got to do with it? How does workplace romance provoke workplace ostracism and interpersonal conflict	2023	1
Anand, A., Doll, J. L., Centobelli, P., Singh, S. K., & Cerchione, R.	Struck by a cupid's arrow: The conjuring bliss and sinister shades of employee workplace romance.	2023	2
Horan, S. M., Chory, R. M., Craw, E. S., & Mainiero, L.	Workplace romance policies, behaviors, and reputational beliefs: experiences of employees from major US cities.	2023	1
Amanda H. J. B. L., Mustika M. D.	Workplace romance: Examining romance motives and organization policies in Indonesia.	2023	1
Batra, S., Gupta, V. K., Kumar, V., & Pierce, C. A.	Effects of founder gender and workplace romance status on recruits' evaluations of early-stage ventures.	2023	1
Doll, J.L. and Woodside, A.G.	Workplace romance – ready or not? Complex antecedent conditions supporting (discouraging) concupiscence	2024	1
Sethi, S., & Srivastava, S.	Something to Talk About! Testing the Antecedents and Consequences of Workplace Romance in Indian Hotel industry.	2024	1
Doll, J. L.	What We Do in the Shadows: Workplace Romance Nondisclosure and Employee Well-being.	2024	1
Holley, R. P	Library Management: What's Love and Sex Got to Do with It?	2025	-

Nota: *Web of Science* em maio de 2025.

Considerando que as publicações recentes possuem menos tempo para acumularem citações, esta pesquisa integra adicionalmente aos indicadores relacionais o pareamento bibliográfico dos trabalhos atuais, rastreando tópicos atualmente relevantes ao campo do romance no ambiente de trabalho. Ao incluir simultaneamente diferentes indicadores relacionais, o procedimento adotado compensa as fragilidades de cada análise individual, assegurando abrangência ao domínio da presente pesquisa.

Para uma melhor compreensão e interpretação dos resultados aferidos, a técnica de visualização empregada nesta pesquisa foi a análise de rede de co-ocorrências e agrupamentos, que permite identificar as similaridades entre as palavras localizadas no texto dos documentos. A técnica foi suportada pelo *software Vosviewer*, ano 2020, versão 1.6.16, com capacidade para representação de mapas de co-ocorrências oriundos de grande volume de dados, e mensuração da força de associação entre os documentos analisados, a partir de *score* e critérios específicos (Van Eck & Waltman, 2010). O fluxo de trabalho para a realização de mapeamento científico com métodos bibliométricos proposto por Zupic e Carter (2015) foi adotado nesta pesquisa.

Em uma consulta posterior, realizou-se busca a todas as bases de dados da *Web of Science* associando os termos '*workplace romance*' AND '*justice*' em todos os campos (título, resumo e palavras-chave) para todo o período disponível e todas as áreas do conhecimento. Esta etapa de identificação retornou seis trabalhos (Tabela 4), sendo que quatro deles já constavam na amostra identificada na Tabela 2.

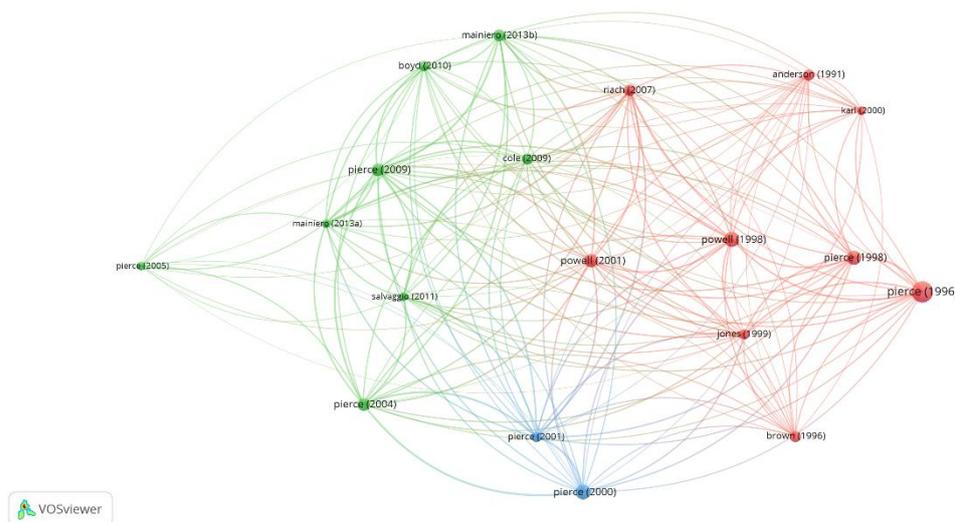
2.1. Principais tópicos sobre romance nas organizações

À luz do objetivo principal deste estudo, sintetizamos o panorama teórico de referência, criado a partir da bibliometria, em blocos temáticos evidenciados por três grandes linhas de pesquisa: (i) Conceitos e Fatores do Romance nas Organizações, (ii) Gerenciamento do Romance nas Organizações, e (iii) Romance nas Organizações e Assédio Sexual. Esses agrupamentos, que são discutidos nos próximos tópicos, não possuem fronteiras bem definidas, então é possível perceber uma interseção entre os temas na apresentação e discussão dos resultados. A formação destes blocos temáticos representa o estado da arte das pesquisas sobre romance no local de trabalho, cuja estrutura intelectual é detalhada a seguir:

Com relação aos indicadores de relacionamento da amostra selecionada, é possível observar, na análise de cocitação, dois agrupamentos representados pelas cores vermelha e verde (Figura 2). O exame detalhado de cada obra que compõe estes agrupamentos permite fazer associações, identificar as similaridades e compreender a estrutura intelectual da área pesquisada.

campo. Os três agrupamentos são identificados por cores e são compostos por obras que se inclinam a citar os mesmos artigos que os demais participantes do mesmo agrupamento, revelando a sobreposição de suas bibliografias e sinalizando a estrutura intelectual dominante neste grupo.

Figura 3. Mapa de acoplamento bibliográfico por obras



Fonte: Elaborada pela autora no Vosviewer.

A análise de acoplamento bibliográfico mostra que os temas que parecem ser de maior interesse no estudo recente do romance no ambiente de trabalho, estão relacionados ao gerenciamento do romance e sua relação com o assédio sexual, e o papel do gênero e das características pessoais do casal envolvido em um romance organizacional. No agrupamento 1, de cor vermelha, denominado de Conceitos e Fatores do Romance nas Organizações, as obras desenvolvem um modelo conceitual de romance e detalha pesquisas que enfatizam que mulheres, quando comparadas com os homens em envolvidos em romances organizacionais, tendem a sofrer uma quantidade desproporcional de danos.

O agrupamento 2, de cor verde, denominado Gerenciamento do Romance nas Organizações inclui trabalhos, conceituais e empíricos, com o propósito de entender se esse tipo de romance é benéfico ou maléfico ao comportamento organizacional, e propõem formas de agir com justiça e equidade para que líderes e gestores de RH posicionem suas organizações diante do tema. Nele, se delinea as fronteiras entre romance e assédio sexual,

que é aprofundada no agrupamento 3, de cor azul, denominado de Romance nas Organizações e Assédio Sexual.

2.1.1. Conceitos e fatores do romance nas organizações

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 segundo a literatura, sua primeira definição foi proposta em 1977, como “um relacionamento entre dois membros da mesma organização que é percebido por um terceiro como caracterizado por atração sexual” (Quinn, 1977, p.30). Segundo o autor, a motivação do romance é determinada pela relação entre amor, ego e trabalho.

Um relacionamento romântico no trabalho ocorre quando dois funcionários reconhecem sua atração mútua e expressam seus sentimentos por meio de namoro ou outra forma de vínculo íntimo. Esses relacionamentos geralmente envolvem desejo de companhia, troca íntima de confidências, afeto, satisfação emocional, gratificação sexual e excitação fisiológica, incluindo atos como beijos e carícias (Sternberg, 1986; Hatfield & Rapson, 1987). Assim, romances no local de trabalho são caracterizados por atividades sexuais consensuais entre colegas de trabalho, em contraste com assédio ou comportamentos indesejados.

Uma análise mais detalhada dos Conceitos e Fatores do Romance nas Organizações, representados pelo agrupamento vermelho da Figura 3, mostra que há cinco artigos focados nos conceitos e na aceitabilidade do romance nas organizações: Pierce et al. (1996); Pierce (1998); Powell e Foley (1998); Riach e Wilson (2007) e Karl e Sutton (2000); e quatro artigos que associam o romance com fatores como gênero, nível hierárquico e estado civil dos envolvidos: Anderson e Fisher (1991); Jones (1999); Brown e Allgeier (1996); e Powell (2001).

Pierce et al. (1996) desenvolvem um modelo conceitual de romance no local de trabalho, com uma série de proposições testáveis, a fim de facilitar e direcionar futuras pesquisas sobre comportamento romântico no ambiente organizacional, que é aplicado empiricamente dois anos depois (Pierce, 1998). No mesmo ano, Powell e Foley (1998; 1999) revisam a literatura de gestão e comportamento organizacional sobre romance no local de trabalho e aprofundam os trabalhos para entender as motivações do romance nas organizações (Quinn, 1977; Dillard, 1987). Riach e Wilson (2007) analisam o significado do romance

nas organizações e Karl e Sutton (2000) examinam a sua aceitabilidade no ambiente de trabalho.

Dos artigos que associam o romance nas organizações com fatores como gênero, nível hierárquico e estado civil dos envolvidos, destacamos o trabalho empírico de Anderson e Fisher (1991) que examina as razões pelas quais homens e mulheres iniciam um romance nas organizações, e o de Jones (1999) que avalia a reação de terceiros sobre um romance hierárquico, considerando os efeitos de características dos participantes e do sexo dos respondentes, que identificou que a atribuição de culpa foi afetada pelo estado civil tanto do líder da equipe quanto do colega de trabalho.

Os resultados destas pesquisas reforçam que as consequências de um romance hierárquico não são necessariamente compartilhadas igualmente por homens e mulheres, influenciando assim suas reputações de carreira. Por exemplo, as mulheres parecem ser avaliadas mais negativamente em relação à sua competência e motivações do que os homens romanticamente envolvidos (Quinn, 1977; Horan & Chory, 2009, 2011, 2013). Elas também são percebidas como mais propensas a serem demitidas (Powell, 2001), e seus motivos para o envolvimento no romance geraram conversas mais negativas (Dillard, 1987), resultando em baixo moral entre os outros funcionários, fofocas de escritório e degradação das mulheres como parceiras sérias na força de trabalho. Logo, não é surpreendente que elas tenham uma atitude menos favorável sobre romances nas organizações (Chan-Serafin et al., 2017; Chory & Hoke, 2020; 2019; Malachowski et al., 2012).

2.1.2. Gerenciamento do romance nas organizações

No agrupamento Gerenciamento do Romance nas Organizações, de cor verde na Figura 3, destacam-se quatro trabalhos: (i) o artigo teórico de Pierce e Aguinis (2009) que encoraja líderes de RH a pensar estrategicamente sobre o gerenciamento do romance no local de trabalho, (ii) o artigo empírico de Salvaggio et al. (2011b) que examina, por meio de dois estudos, fatores associados à incidência de romance no local de trabalho, associado ao grau de sexualização percebida, (iii) o artigo teórico de Boyd (2010) sobre a importância e viabilidade de gerenciar romances nas organizações e os problemas resultantes dentro das regras existentes de conflito de interesses e assédio sexual e, (iv) o artigo empírico de Cole (2009) que investiga as percepções de

equidade dos colegas de trabalho em relação às práticas de gestão do romance nas organizações.

A partir destes trabalhos podemos perceber a mudança de abordagem tradicional de gerenciamento do romance nas organizações centrado na lei, que em geral categoriza os estudos do tema como um fenômeno essencialmente destrutivo, que gera influências negativas nas atitudes e comportamentos relacionados ao trabalho e se concentra em minimizar os riscos destes relacionamentos; para uma perspectiva mais ampla, positiva e estratégica, que forneça um foco equilibrado na minimização de riscos e na maximização das recompensas dos romances nas organizações (Chory & Hoke, 2020; Horan et al., 2021).

Esta mudança de abordagem está embasada na discussão que permeia em dois tipos de estudos: (i) os efeitos do romance nas organizações no comportamento organizacional; (ii) a questão da privacidade. Inúmeras pesquisas evidenciam que em geral os funcionários acreditam que a gestão não tem o direito de controlar os romances nas organizações, o que contrasta fortemente com os numerosos artigos que contêm avisos aos gerentes sobre os riscos de ignorar a questão (e.g. Alder & Quist, 2014; Eyler & Baridon, 1992; Powell & Mainiero, 1990). É difícil identificar o equilíbrio adequado entre o direito de um empregado à privacidade e a necessidade do empregador de manter o moral e se proteger de litígios, mas a teoria da justiça organizacional (Greenberg, 1990) pode ajudar a esclarecer esse dilema. Nas últimas décadas, os pesquisadores reconheceram cada vez mais a importância dos julgamentos dos trabalhadores sobre a justiça no local de trabalho e o posicionamento de que “se o desempenho do trabalhador não for afetado, há poucas razões para [a organização] agir” (Mainiero, 1989, tradução nossa, p. 253).

Ter políticas formais de romance claramente distinguíveis das políticas de assédio sexual e conscientizar os funcionários sobre as políticas existentes são duas áreas em que as organizações precisam focar seus esforços. Nestas políticas é fundamental que o empregador deixe claro que “espera um comportamento discreto e responsável e autodisciplina” (Eyler & Baridon, 1992, tradução nossa, p. 26), que os funcionários sejam instruídos antes de se envolverem com colegas em qualquer tipo de romance (Cavico & Mujtaba, 2021), e ainda buscar confiança, colaboração, comunicação, abertura, tratamento respeitoso e justo (Sidhu et al., 2020) para evitar que estes romances tenham resultados negativos no desempenho e na reputação geral da empresa.

Embora as pesquisas mais recentes enxerguem resultados positivos do romance no local de trabalho, como mais trabalho em equipe, aumento da produtividade, relacionamentos sinceros de longo prazo, melhor desempenho no trabalho, aumento da satisfação e da motivação no trabalho, funcionários criativos e inovadores, amenização de conflitos relacionados ao trabalho, enriquecimento pessoal e comunicações aprimoradas (Chory & Hoke, 2020; Khan et al., 2018; Jung & Yoon, 2020; Anand et al., 2023), ainda há forte oposição ao romance entre pessoas de status, níveis de poder e autonomia desiguais na organização (Malachowski et al., 2012).

O romance hierárquico, isto é, entre funcionários de funções e status desiguais, é legalmente o romance mais perigoso para as organizações, pois pode levar a discriminação, tratamento desigual, suposto favoritismo, ambiente de trabalho hostil, distração, angústia no local de trabalho e assédio sexual (Mainiero, 2020; Biggs et al., 2012; Pierce, 2010). Portanto, as organizações são incentivadas a ter políticas contra romances hierárquicos no ambiente organizacional (Pierce & Aguinis, 2009).

Apesar dos romances laterais no local de trabalho serem considerados menos ameaçadores para uma organização porque não há desequilíbrio de poder (Horan & Chory, 2011), eles também podem ser percebidos de maneira negativa, especialmente em culturas machistas, onde as mulheres tendem a ser objeto de mais fofocas negativas por estarem envolvidas em um romance no local de trabalho (Powell, 2001; Anderson & Fisher, 1991). Também são questionados quando o comportamento sexual for considerado impróprio, impactar no desempenho de tarefas (Barratt & Nordstrom, 2011), quando há o compartilhamento de sentimentos sensíveis ou informações inadequadas sobre outros funcionários (Cowan & Horan, 2014a) ou quando culminam em exclusão social e conflitos interpessoais (Feng et al., 2023). Mesmo assim, os observadores do romance no local de trabalho acreditam que nenhuma ação deva ser tomada pela empresa a menos que o relacionamento esteja tendo ou possa ter efeitos negativos no trabalho (Cole, 2009; Karl & Sutton, 2000).

2.1.3. Romance nas organizações e assédio sexual

Atrrelado a questão do poder e dos romances hierárquicos mencionados no tópico anterior, figura o assédio sexual no local de trabalho, apontado como um dos problemas mais complexos enfrentados pelos gestores de recursos

humanos por envolver questões legais, comerciais, éticas, emocionais e sociais (Brewer & Berk, 1982; Gutek & Dunwoody, 1987). Basicamente, o assédio se distingue do romance à medida que, mesmo que não haja reciprocidade, as afeições continuam a ser expressas por uma das partes (Clegg et al., 2015; Pierce & Aguinis, 2001).

Quatro trabalhos com a participação de Pierce se debruçam sobre este tema – Pierce et al. (2000), Pierce & Aguinis (2001), Pierce et al. (2004) e Pierce & Aguinis (2005), sendo os dois primeiros apresentados no agrupamento azul denominado WR e Assédio Sexual. A contribuição destas pesquisas está pautada no exame dos efeitos de romances dissolvidos e em recomendações éticas diante de acusações de assédio sexual (Pierce & Aguinis, 2005; Pierce et al., 2000), além de identificar fatores que desempenham um papel crítico na probabilidade do término de um romance no local de trabalho levar a comportamentos de assédio sexual, são eles: tipo de romance definido pelo motivo de cada parceiro ingressar na relação; poder social dos parceiros; início da dissolução do relacionamento romântico; tendência de assédio sexual do parceiro masculino; natureza do estado afetivo residual de cada parceiro; e tolerância da organização para relações sexuais (Pierce & Aguinis, 2001). A esta lista, Mainiero e Jones (2013a, 2013b) acrescentam que o uso inapropriado de tecnologias de mídia social e de outras formas de comunicação digital entre colegas de escritório também podem resultar em assédio sexual.

Essa linha de pesquisa se pauta na compreensão dos desafios legais e práticos enfrentados pelas organizações na gestão de questões sensíveis, como assédio e favoritismo sexual no trabalho, que ganharam destaque com o advento do movimento #MeToo. Isso envolve a implementação de políticas adequadas, estratégias de comunicação, treinamentos sobre comportamento apropriado e a promoção de uma cultura organizacional inclusiva e livre de assédio, além de poder reduzir o número de processos judiciais (Cavico & Mujtaba, 2021).

2.2. Justiça organizacional

Desde os anos 1960, a Psicologia Social da Justiça tem destacado a influência dos valores, crenças e percepções de justiça nas atitudes e comportamentos humanos (Assmar et al., 2005). Os estudos nessa área mostram que julgamentos sobre o que é justo ou injusto orientam como as pessoas se relacionam, atribuem méritos e reagem a diferentes situações (Tyler

et al., 1997). Duas questões centrais são: como tais julgamentos moldam sentimentos e atitudes, e como as pessoas reagem a situações percebidas como injustas, seja por meio da aceitação, distorção, resignação ou resistência (Farth et al., 1997).

No contexto organizacional, essas discussões deram origem ao conceito de Justiça Organizacional, introduzido por Jerald Greenberg em 1987. Desde então, investigações têm demonstrado que percepções de (in)justiça afetam significativamente o comportamento no trabalho, desafiando a ideia de que justiça é um tema alheio à eficiência ou aos resultados organizacionais (Rego, 2000; Greenberg, 1990). Ao contrário, a justiça é vista como essencial para relações saudáveis no ambiente de trabalho e para o funcionamento eficaz das organizações.

Portanto, antes de pensar no desenvolvimento e na implementação de políticas organizacionais, é importante entender como o sentimento de justiça se manifesta nos funcionários para evitar criar políticas que sejam percebidas como injustas (Pierce et al. 2012) e, para isso, recorreremos à teoria de justiça organizacional. A preocupação em não fomentar a injustiça vem do fato das pessoas reagirem mais, e mais negativamente, à injustiça que à justiça (Greenberg, 2011).

De maneira geral, a justiça organizacional refere-se à aplicação dos princípios da psicologia da justiça no contexto das organizações, com foco nas percepções de justiça nas relações entre empregados e a organização. Segundo Beugré (1998), seu estudo é relevante por três razões principais: (i) a justiça é um fenômeno psicossocial que permeia tanto a vida social quanto a organizacional; (ii) a força de trabalho é o principal ativo de uma organização, e a forma como os colaboradores são tratados influencia diretamente atitudes e comportamentos como comprometimento, confiança, desempenho, rotatividade e até agressividade; e (iii) à medida que as organizações buscam profissionais mais qualificados, espera-se que esses trabalhadores exijam não apenas boas condições de trabalho, mas também respeito e tratamento justo no ambiente organizacional.

De acordo com a teoria da justiça organizacional (Colquitt, 2001; Colquitt et al., 2001; Greenberg, 1987), esse sentimento de justiça vem da percepção de equidade, imparcialidade e tratamento justo dentro de uma organização, e é socialmente construído com base em avaliações subjetivas de equidade e justiça e comparações. Por exemplo, as pessoas tendem a avaliar as ações gerenciais

baseadas na própria preferência sobre a atitude do RH diante da ocorrência de um romance, na equidade de qualquer ação disciplinar aplicada, do processo utilizado para tomar essa decisão, da explicação fornecida para a decisão, e da sensibilidade por parte do gestor ao interagir com as partes envolvidas no romance (Foley & Powell, 1999).

As pesquisas em justiça organizacional mostram de forma consistente que os trabalhadores são sensíveis às percepções de justiça em diferentes situações (Rego, 2000). No entanto, esses julgamentos tendem a se intensificar especialmente quando ocorrem:

- (i) as pessoas recebem resultados negativos,
- (ii) os recursos são escassos,
- (iii) mudanças organizacionais estão em processo ou,
- (iv) evidências de diferenças de poder criadas pela diferenciação de papéis dentro das organizações (Greenberg, 2001).

Como essas condições são comuns no ambiente organizacional, é natural que as percepções de justiça ou injustiça influenciem significativamente atitudes e comportamentos no trabalho.

2.2.1. Dimensões da justiça organizacional

A percepção de justiça organizacional abrange diferentes dimensões, que podem ser analisadas isoladamente ou de forma integrada: **justiça distributiva (ou justiça de resultados); justiça processual (ou justiça procedimental), e; justiça interacional (ou interpessoal ou informacional)**, que serão explicadas a seguir. Além dessas, duas outras dimensões têm sido propostas, embora ainda pouco exploradas: a **justiça sistêmica**, que se refere à percepção de justiça no funcionamento da organização como um todo, enquanto sistema social (Beugré, 1998); e a **justiça retributiva**, voltada à forma como as pessoas reagem à violação de normas sociais, aos julgamentos sobre responsabilidade e à aplicação de sanções (Tyler et al., 1997).

2.2.1.1 Justiça distributiva

A justiça distributiva está relacionada à percepção das pessoas sobre a equidade na distribuição de recursos, recompensas e benefícios dentro de uma organização, sejam eles positivos (como salários, promoções, benefícios) ou

negativos (como sanções disciplinares). Existem duas abordagens principais para esse tipo de justiça: a unidimensional e a multidimensional.

A abordagem unidimensional é representada, sobretudo, pela Teoria da Equidade, proposta por Adams (1965) e desenvolvida por Walster et al. (1973) e Walster & Walster (1975). Essa teoria, fortemente influenciada pelo princípio aristotélico de que “o justo é o proporcional”, surgiu no contexto do trabalho para explicar as reações dos empregados frente à remuneração. Segundo a teoria, uma distribuição é percebida como justa quando a razão entre os *inputs* (esforço, tempo, habilidades) e os *outcomes* (salário, reconhecimento, promoções) de um indivíduo é equivalente à de outra pessoa com quem ele se compara.

Quando há desequilíbrio nessas razões, ocorre a inequidade, que é favorável quando a pessoa se percebe super recompensada, e desfavorável, quando se percebe sub recompensada. A percepção de injustiça gera uma tensão emocional (culpa ou raiva), que motiva a pessoa a buscar restaurar a equidade. A intensidade dessa motivação é proporcional ao grau da tensão percebida.

Segundo os autores, para reduzir a sensação de injustiça, o indivíduo pode adotar diversas estratégias, tais como:

- (i) Ajuste real da equidade: reduzindo o próprio esforço (*inputs*) ou reivindicando aumento de recompensas (*outcomes*); ou, no caso de se perceber super recompensado, aumentando seu esforço no trabalho.
- (ii) Restauração psicológica da equidade: reavaliando cognitivamente a situação, como pensar “ganho pouco, mas tenho liberdade para faltar quando preciso”.
- (iii) Afastamento do contexto: por meio de absenteísmo, pedido de demissão ou transferência.
- (iv) Mudança do referencial de comparação: substituindo a pessoa com quem se compara por outra mais semelhante a si.

Já a abordagem multidimensional, defendida por autores como Deutsch (1985), surge como crítica à limitação da teoria da equidade, que restringe a justiça à proporcionalidade e considera apenas a busca pela equidade como resposta à injustiça. O autor propõe que diferentes regras distributivas sejam aplicadas conforme o tipo de relação social e o objetivo do grupo:

- (v) Equidade: predomina em contextos de produtividade econômica.

- (vi) Igualdade: é mais adequada quando se busca harmonia social, e os resultados são distribuídos igualmente entre todos.
- (vii) Necessidade: aplicada quando o objetivo é o bem-estar individual, priorizando quem mais precisa no momento.

As pessoas avaliam a justiça distributiva com base na comparação entre o que recebem e o que acreditam que merecem ou em comparação com os outros na organização, relacionando-se com remuneração, promoção, reconhecimento, etc. Se os indivíduos percebem que estão sendo tratados de maneira justa em termos de distribuição de recompensas, há uma tendência de maior satisfação e comprometimento com a organização (Greenberg, 1996), o que foi enfatizado por autores como Zapata et al. (2013) e Matta et al. (2020), reforçando que a equidade nas práticas gerenciais é um pilar essencial para a sustentabilidade das relações de trabalho.

Pesquisas mais recentes reforçam que percepções de injustiça distributiva impactam negativamente a motivação, o engajamento e o comportamento organizacional (Colquitt et al., 2001; Faldetta, 2019). Além disso, estudos aplicados à gestão de relacionamentos interpessoais no trabalho, como os de Karl & Sutton (2000) e Cole (2009), aplicaram esse conceito e mostraram que as percepções de justiça dos funcionários, em resposta a intervenções de gestão relativas a romances, podem ser explicadas a partir de uma perspectiva de justiça distributiva, por perceberem favoritismos e retaliação, por exemplo.

2.2.1.2 Justiça processual

A justiça processual refere-se à percepção de equidade nos processos e procedimentos utilizados para tomar decisões, especialmente na alocação de recursos escassos ou valiosos dentro das organizações. Esse tipo de justiça foca não nos resultados em si, mas nos meios utilizados para alcançá-los (Thibaut & Walker, 1975; Leventhal, 1980).

Segundo Leventhal (1980), a avaliação de justiça processual é guiada por seis critérios: consistência, imparcialidade, precisão, possibilidade de correção, representatividade e conformidade ética. A presença desses elementos aumenta a confiança dos indivíduos nas decisões organizacionais, mesmo quando os resultados não lhes são favoráveis. Thibaut e Walker (1975) também destacam a importância da voz dos envolvidos no processo decisório, sugerindo que a

oportunidade de expressar opiniões contribui para a aceitação das decisões, por promover a percepção de controle e justiça.

Pesquisas mais recentes reforçam esses achados, apontando que a justiça processual influencia fortemente o comprometimento organizacional, a confiança nas lideranças e o comportamento de cidadania organizacional (Colquitt et al., 2001; Cropanzano et al., 2015). Além disso, autores como Blader e Tyler (2003) argumentam que a percepção de tratamento respeitoso e digno nos processos decisórios é fundamental para o fortalecimento da identidade dos empregados com a organização.

Estudos contemporâneos também conectam justiça processual com temas como diversidade e inclusão, destacando que procedimentos percebidos como justos são especialmente relevantes em contextos multiculturais e intergeracionais, onde há maior risco de percepção de favorecimento ou exclusão (Roberson, 2020; Colquitt et al., 2023).

Em síntese, a justiça processual se sustenta na ideia de que processos justos geram legitimidade organizacional e impactam diretamente atitudes, emoções e comportamentos dos colaboradores, mesmo quando os resultados não são os esperados por eles.

As crenças dos funcionários acerca do processo utilizado nas intervenções podem influenciar sua percepção de justiça processual no trabalho, bem como suas atitudes e comportamentos subsequentes (Foley e Powell, 1999). A justiça processual se sustenta na ideia de que processos justos geram legitimidade organizacional e impactam diretamente atitudes, emoções e comportamentos dos colaboradores. Logo, quando as pessoas percebem que o processo pelo qual as decisões são tomadas é justo e que podem expressar suas opiniões, há mais desempenho, percepção de justiça e aceitação das decisões, mesmo que os resultados não sejam ideais para elas (Thibaut & Walker, 1975).

2.2.1.3 Justiça interacional

A justiça interacional se concentra nas interações sociais e como as pessoas são tratadas no processo de tomada de decisões e nas relações interpessoais dentro da organização, especialmente no contexto da implementação de decisões e políticas.

Essa dimensão de justiça enfatiza aspectos como respeito, dignidade, empatia, clareza na comunicação e disponibilidade de informações (Colquitt et al., 2015). Embora tenha sido inicialmente proposta por Bies e Moag (1986) como uma subdimensão da justiça procedimental, tornou-se, com o tempo, um campo próprio de investigação, dada sua relevância para o comportamento organizacional (Bies, 2001). De acordo com esses autores, a justiça processual refere-se ao grau com que procedimentos formais são desenvolvidos e usados na organização, enquanto a justiça interacional diz respeito à justiça do modo pelo qual os procedimentos são postos em prática. Envolve dois fatores-chave altamente relacionados:

- (i) aspectos como respeito, dignidade, cortesia e imparcialidade no tratamento dos funcionários e,
- (ii) disponibilidade de informações sobre os procedimentos adotados para mensurar os resultados.

De forma geral, a justiça interacional pode ser dividida em dois componentes: **justiça interpessoal**, que se refere ao tratamento respeitoso e digno durante as interações, e **justiça informacional**, que diz respeito à qualidade das explicações fornecidas sobre procedimentos e decisões (Colquitt, 2001). Essas subdimensões estão diretamente ligadas à percepção dos colaboradores sobre a legitimidade das ações organizacionais, especialmente em contextos sensíveis, como avaliações de desempenho, processos disciplinares ou situações de conflito interpessoal, como os romances no local de trabalho.

Apesar de seu valor analítico, a distinção entre justiça interacional e procedimental é, por vezes, contestada. Autores como Greenberg (1993) propuseram taxonomias que articulam dimensões estruturais e sociais da justiça, destacando que os aspectos interpessoais influenciam não apenas a justiça procedimental, mas também a distributiva. Como contraponto, estudos como os de Cropanzano e Greenberg (1997) e Colquitt (2001) sugerem que essas dimensões frequentemente se sobrepõem na prática, tanto nos determinantes quanto nas consequências.

A justiça interacional refere-se à qualidade das interações entre líderes, colegas e subordinados e como essas interações afetam a percepção de justiça das pessoas. Quando as interações são vistas como justas, isso tende a melhorar o moral, a satisfação dos funcionários, o engajamento, o comportamento dos funcionários e a avaliação do líder (Greenberg, 2011;

Greenbaum et al., 2013; Jawahar, 2021). O modo como líderes comunicam decisões e interagem com suas equipes pode mitigar ou intensificar reações negativas, especialmente em situações de insatisfação com os resultados obtidos. A ausência de sensibilidade social ou de justificativas claras tende a amplificar sentimentos de injustiça, prejudicando o clima organizacional e a confiança na liderança.

2.2.2. Antecedentes da justiça organizacional

Diversos fatores organizacionais influenciam a percepção de justiça distributiva, processual e interacional entre os funcionários. Tais fatores operam de forma interdependente e são mediados pela cultura organizacional, pelas práticas de liderança e pelas políticas de gestão de pessoas (Colquitt et al., 2013; Jawahar, 2021).

(i) Mudanças organizacionais: Processos de mudança, como reestruturações, fusões ou adoção de novas políticas de RH, frequentemente ativam julgamentos de (in)justiça. Quando tais mudanças são percebidas como arbitrárias, opacas ou excludentes, os empregados tendem a resistir e a demonstrar menor engajamento (Oreg et al., 2011). A percepção de injustiça pode ocorrer em múltiplas dimensões: na distribuição desigual dos benefícios (justiça distributiva), na ausência de critérios claros nos processos decisórios (justiça processual), ou no tratamento desrespeitoso e na falta de comunicação transparente (justiça interacional) (Bies, 2001; Greenbaum et al., 2013).

(ii) Cultura organizacional: A cultura influencia diretamente quais regras de justiça são valorizadas. Culturas orientadas para desempenho tendem a priorizar a equidade; culturas coletivistas favorecem a igualdade; e contextos com ênfase em bem-estar ou desenvolvimento individual tendem a valorizar a necessidade como critério distributivo (Fischer et al., 2021). Estudos nacionais também demonstram essa relação: em organizações brasileiras, valores culturais como cooperação, bem-estar e integração externa estão associados a maiores percepções de justiça, enquanto culturas competitivas e individualistas reduzem tal percepção (Helena, 2000; Paz, 1997). Isso demonstra como valores culturais moldam os critérios de julgamento dos colaboradores sobre o que é justo ou não.

(iii) Liderança: A forma como os líderes exercem sua autoridade impacta diretamente a justiça percebida. Líderes que adotam práticas de tomada de

decisão transparentes, escutam suas equipes e comunicam de forma clara tendem a ser percebidos como mais justos (Colquitt et al., 2013). Há evidências de que líderes percebidos como justos fortalecem o comprometimento e a satisfação de seus liderados (Zapata et al., 2013). Estudos também indicam que a percepção de justiça nos comportamentos de líderes pode ser mediada por gênero: lideradas tendem a perceber gestoras como mais justas, enquanto liderados do sexo masculino apresentam padrão oposto (Rodrigues, 2001).

(iii) Políticas de Recursos Humanos: As práticas de RH são centrais na construção (ou deterioração) da percepção de justiça organizacional. Avaliações de desempenho, políticas de promoção, punição e sistemas de recompensa são julgadas com base na proporcionalidade, coerência e transparência (Colquitt & Zipay, 2015). Empregados valorizam a equidade nos processos avaliativos, sobretudo quando percebem alinhamento com normas éticas e imparcialidade (Trevino, 1992; Paz, 1997). Além disso, gestores tendem a se concentrar mais na conformidade com os procedimentos institucionais, enquanto os empregados focam nas consequências práticas e nos critérios de justiça distributiva (Butterfield et al., 1996).

Sistemas de remuneração, por sua vez, são frequentemente avaliados em termos comparativos: os colaboradores observam a correspondência entre seu esforço e a recompensa recebida em relação a colegas em condições similares (Cropanzano & Mitchell, 2005). Esse julgamento se ancora em normas de equidade e impacto social, afetando diretamente o clima organizacional, o comprometimento e o desempenho.

2.3. Como o romance afeta a percepção de justiça organizacional

Antes de prosseguir, precisamos fazer alguns esclarecimentos acerca dos modelos que explicam o romance nas organizações, que normalmente se dividem em fatores antecedentes e consequentes do romance, ou seja, os fatores que podem contribuir para o aumento do interesse romântico e as consequências do envolvimento romântico entre colegas de trabalho (e.g. Pierce et al., 1996; Foley & Powell, 1999; Alder & Quist, 2014). Entre os fatores antecedentes, destaca-se a exposição repetida, atração interpessoal, reconhecimento de semelhanças, características físicas, estado civil, posição na hierarquia organizacional, desejo de se envolver, sentimento de solidão e a cultura organizacional, considerada fundamental para moldar emoções,

pensamentos, sentimentos, comportamentos e relacionamentos românticos (Dion & Dion, 1996; Khan, 2018; Khalilzadeh, & Pizam, 2021; Chory et al. 2022; Doll & Woodside, 2024; Sethi & Srivastava; 2024). Além disso, as pessoas tendem a mostrar sua melhor versão no trabalho em termos de comportamento e de cuidados com a aparência para se destacarem para o chefe, o que pode chamar a atenção dos colegas de trabalho também (Medeiros et al. 2015).

Em relação aos fatores consequentes, a literatura reconhece a existência de três tipos de consequências que se refletem no desempenho e no clima organizacional, podendo afetar tanto o casal quanto os demais funcionários, são eles: (i) provenientes de decisões gerenciais, como promoções, realocações e desligamentos; (ii) positivas, como aumento de satisfação, desempenho, comprometimento, engajamento e elevação do moral (e.g. Foley & Powell, 1999; Hung & Yoon, 2020); e (iii) negativas, como pedidos de demissão, fofocas, dificuldade de confiar informações aos participantes do romance, distrações e desequilíbrio na distribuição de recursos e oportunidades, podendo se acentuar com o término do relacionamento ao afetar não só as relações de trabalho, mas também o bem-estar emocional dos indivíduos (e.g. Chory et al. 2022; Chory & Hoke, 2020; Khan et al., 2018). Logo, uma distorção na percepção de justiça organizacional se caracteriza como uma consequência negativa do romance, que pode acontecer como uma consequência da decisão gerencial ou naturalmente quando há um casal na organização. Esse ponto merece atenção dos gestores, pois, como dito anteriormente, as pessoas reagem mais, e mais negativamente, quando percebem injustiças no ambiente de trabalho (Greenberg, 2011).

As pesquisas sobre a teoria da justiça organizacional sugerem que as percepções individuais podem, de fato, ter um profundo impacto nas consequências do romance e no funcionamento organizacional (Stoney & Quist, 2014). Por isso, esclarecer como as características dos romances influenciam essas percepções melhora nossa compreensão sobre as consequências do romance. Muitos autores reconhecem, de acordo com teorias propostas por Dillard e Witteman (1985) e Quinn (1977), a existência de três categorias de características do romance, são elas:

- (i) Características pessoais dos participantes: foco na posição hierárquica, subdividindo-se em: (a) relacionamentos laterais ou entre pares, onde os indivíduos trabalham em posição hierárquica semelhante, (b) relacionamentos hierárquicos ou entre

supervisor/subordinado onde um dos indivíduos tem uma posição de chefia; ou (c) foco no estado civil dos envolvidos, sendo relacionamentos entre solteiros ou relacionamentos que envolvem um ou ambos os indivíduos em relações extraconjugais.

- (ii) Motivos percebidos para iniciar o relacionamento: onde se atribui a motivação de cada participante para se envolver romanticamente, podendo ser (a) "motivos amorosos" ou amor verdadeiro, (b) "motivos de trabalho" ou romance utilitário, onde se busca vantagens relacionadas ao trabalho, como segurança no emprego e promoção, e (c) "motivos de ego", como uma aventura de curta duração.
- (iii) Comportamentos no trabalho: incluem "desempenho no trabalho" e "conduta profissional", que envolve fatores como postura, comprometimento e comunicação de cada participante.

Desses três domínios, as características pessoais dos participantes são as que têm o maior impacto na avaliação do observador de um romance no local de trabalho (Brown & Allgeier, 1996; Salvaggio, 2011a), embora sejam frequente associadas ao sexo, aos motivos e ao comportamento no trabalho. Por exemplo, casos extraconjugais, relacionamentos percebidos como utilitários e romances hierárquicos, por si só têm efeitos negativos sobre as avaliações dos participantes, independente se atrapalham ou não o trabalho (Alder & Quist, 2014). O mesmo acontece com as mulheres, que tendem a ser avaliadas mais negativamente em relação à sua competência e motivações do que seus parceiros (Quinn, 1977; Horan & Chory, 2011).

Brown e Allgeier (1996) também apontam que gestores respondem mais positivamente ao romance quando é lateral e entre solteiros, quando os participantes agem profissionalmente e ficam mais felizes, e quando o romance não afeta o desempenho profissional do casal ou dos colegas de trabalho. A percepção e as ações dos gestores podem ser influenciadas também pelas atitudes do alto escalão e pelas políticas organizacionais (Fisher, 1994; Foley & Powell, 1999). Essa distorção na percepção dos gestores pode ter consequências sérias para os envolvidos no romance, que podem ser prejudicados em termos de oportunidades de avanço na carreira, e para as organizações, especialmente no caso de romances hierárquicos, que podem se desdobrar em casos de assédio, e quando há favoritismos, levantando

discussões sobre justiça e imparcialidade nas decisões (e.g. Chory et al., 2022; Chan Serafin et al., 2017; Chory & Hoke, 2020).

Além das características do relacionamento, existem variáveis organizacionais que também influenciam a percepção de justiça por parte dos funcionários acerca de romances, como a existência – ou não – de políticas que regulam o romance e quão rígidas elas são (Pierce et al. 2012; Karl & Sutton, 2000), a cultura organizacional (Khan, 2018; Khalilzadeh, & Pizam, 2021), e o tamanho da organização, porque em organizações menores, todos ficam sabendo da existência dos romances e se sentem afetados, e em organizações maiores, há menor visibilidade e mais burocracia, o que diminuiria o poder da influência dos funcionários envolvidos no romance (Alder & Quist, 2014).

2.4. Ações do RH e a percepção de justiça organizacional

Diante da ocorrência do romance no local de trabalho, a organização tem três estratégias possíveis: agir de maneira negativa, agir de maneira positiva ou não agir (Foley & Powell, 1999). Os pesquisadores concordam que há poucas razões para o RH interferir nos romances que acontecem no ambiente de trabalho, a menos que o romance tenha um efeito negativo sobre o trabalho ou sobre o desempenho do trabalhador (Mainiero, 1989). Além disso, a maior parte dos gestores prefere evitar se manifestar ou confrontar o romance em questão, a menos que interfira no trabalho (Brown & Allgeier, 1995; Fisher, 1994). Para fortalecer essa corrente, também existe percepção de justiça por parte dos funcionários quando a empresa não age sobre relacionamentos românticos, exceto quando: (i) romance está tendo um efeito negativo sobre o trabalho, (ii) as partes trabalham no mesmo departamento, ou (iii) a organização tem uma política sobre romance nas organizações (Cole, 2009).

Essa preferência pela inação gerencial se estende no estudo de Pierce et al (2012) onde verificou-se que não ter nenhuma política sobre romance nas organizações ou ter uma política branda é considerado mais justo do que uma política restritiva. Os respondentes também consideraram mais justo um acordo (ou contrato do amor) mais brando que um acordo mais restritivo, ao passo que organizações sem políticas sobre romance ou com políticas brandas são consideradas mais divertidas para trabalhar. Isso acontece porque a intervenção pode ser interpretada como um mecanismo de controle gerencial, sendo capaz de gerar insatisfação e prejudicar o clima organizacional (Medeiros et al. 2015).

A preferência de gestores e funcionários pela inação empresarial e os reflexos da adoção de políticas rígidas no clima organizacional ajudam a explicar a ausência de políticas organizacionais para lidar com o romance, o que significa que muitas ações gerenciais são tomadas apenas quando outras políticas organizacionais relativas à conduta são violadas e tendem a ser de natureza disciplinar (Cole, 2009). As ações disciplinares gerenciais identificadas por Quinn (1977), em ordem crescente de gravidade, são: inação, aconselhamento, repreensão verbal, advertência escrita, transferência e rescisão.

Karl e Sutton (2000) aplicaram estas ações disciplinares em um estudo sobre percepções de justiça envolvendo romances nas organizações. Os resultados indicam que a inação foi preferida quando o desempenho do casal melhorou, mesmo quando os outros funcionários estavam irritados (por ciúmes, suspeitas de favoritismos e manifestações públicas de afeto, por exemplo), seguida pelo aconselhamento. A inação também foi preferida às políticas mais punitivas (repreensão verbal, advertência por escrito, transferência, rescisão), o que já era esperado diante da preferência de gestores (Brown & Allgeier, 1995; Fisher, 1994) e funcionários (Cole, 2009) por ela. No entanto, no resultado geral, a política do aconselhamento foi considerada a mais justa de todas, incluindo a própria inação.

Outra contribuição interessante de Karl e Sutton (2000) é que, aparentemente, os respondentes acreditam que os gestores deveriam ser mais tolerantes com romances laterais nos quais os participantes trabalham em diferentes departamentos. Para esses casais, os respondentes avaliaram a inação e a política de aconselhamento como justas e todas as demais como injustas, porque esse tipo de romance tende a perturbar menos o grupo de trabalho com fofocas, reclamações, hostilidades, percepções de favoritismo, comunicações distorcidas, moral mais baixo, menor produtividade etc. Já no caso de romances hierárquicos, embora Powell (1986) tenha indicado desconforto por parte de gerentes e funcionários, o estudo de Cole (2009) não apresentou diferenciação sobre a percepção de justiça em relação à ação gerencial.

Apesar de todo o debate acerca das consequências do romance no local de trabalho e das preferências de gestores e colegas de trabalho, pouco se estudou sobre as percepções dos participantes do romance. Em uma das poucas pesquisas qualitativas sobre o tema, Medeiros et al (2015) identificaram que há aumento da compreensão sobre as obrigações profissionais e diminuição

da desconfiança quando o casal participa das atividades profissionais um do outro. Chory e Hoke (2020) avaliam que geralmente as percepções e comportamentos dos funcionários em relação ao romance no local de trabalho são mais negativos que o casal acredita que é, especialmente no caso de romances hierárquicos. Essa percepção negativa levou a relatos de diminuição da confiança dos colegas de trabalho nos membros do casal, resultando em uma comunicação menos honesta e precisa com eles. Por outro lado, entre o casal que trabalha junto,

É fundamental que a gestão intervenha em relações amorosas que representem conflito de interesses, perturbe o grupo de trabalho e/ou force os colegas de trabalho a comprometerem os seus próprios valores pessoais, o moral e a produtividade dos funcionários (Alder & Quist, 2014). Quando o romance atrapalha o trabalho, as pessoas tendem a apoiar ações disciplinares mais punitivas e rigorosas, como repreensão verbal, advertência por escrito, transferência e demissão (Karl & Sutton, 2000). Nesse caso, ações mais brandas têm um efeito diferente porque a percepção de justiça é reduzida quando a gestão é mais branda do que o colega de trabalho teria sido se assumisse o papel do RH, mas não se altera quando a gestão é mais dura (Cole, 2009).

Como discutido, o debate sobre romance no local de trabalho é frequentemente associado a teoria de justiça organizacional. Geralmente, são pesquisas de abordagem quantitativa e ensaios teóricos, que tem como unidade de análise observadores do romance (ver Tabela 3). É interessante mencionar que a maioria delas se relaciona a romances hipotéticos e não a situações vividas de fato.

Tabela 3. Lacunas identificadas por artigos que associam romance e justiça organizacional

Título	Autor	Ano	Tipo	Abordagem	Perspectiva	Lacunas identificadas

Coworkers' Perceptions of, and Communication With, Workplace Romance Participants: Proposing and Testing a Model*	Chory, RM; Hoke, HG	2020	Empírico	Quantitativa - survey	Observador e participante	Pesquisas futuras devem avaliar o status do relacionamento romance no local de trabalho no momento da coleta de dados, incluindo como e/ou por que o relacionamento terminou, continuou ou floresceu. A exploração continuada usando uma variedade de métodos ainda é necessária para compreender as influências sobre a percepção e o comportamento das pessoas, bem como a coleta de dados diádicos.
Rethinking Love at the Office: Antecedents and Consequences of Coworker Evaluations of Workplace Romances	Alder, GS; Quist, DM	2014	Teórico	-	-	Pesquisas futuras podem identificar fatores que fazem com que um romance seja avaliado de forma positiva para tentar vinculá-los a resultados benéficos. Podem também explorar os estereótipos associados ao romance, bem como seus efeitos. Além disso, seria interessante analisar a motivação, a popularidade, a felicidade gerada e a duração dos relacionamentos, e como tais fatores afetam a injustiça antecipatória. Acredita-se que as atitudes em relação ao romance hierárquico são generalizadas e carecem de mais pesquisas.
Role of workplace romance policies and procedures on job pursuit intentions*	Pierce, CA; Karl, KA; Brey, ET	2012	Empírico	Quantitativo - experimento	Observador e participante	Pesquisas futuras podem examinar o efeito na percepção da justiça processual quando os funcionários têm voz no desenvolvimento de políticas. Recomenda-se a inclusão de outras variáveis contextuais para determinar se as intenções de emprego ainda são afetadas pelas políticas sobre romance nas organizações.
Workplace Romance: A Justice Analysis*	Cole, N	2009	Empírico - survey	Quantitativo	Observador	Pesquisas futuras podem analisar até que ponto o grau de familiaridade com o cônjuge injustiçado afeta as percepções de justiça em relação as ações tomadas no caso de um romance extraconjugal nas organizações. A pesquisa sugere que as pessoas levam em conta diversos fatores contextuais para considerar uma ação justa, logo uma investigação mais aprofundada de como os colegas de trabalho e o casal formam suas percepções de justiça pode ser muito esclarecedora para os gerentes.
An examination of the perceived fairness of workplace romance policies*	Karl, KA; Sutton, CL	2000	Empírico	Quantitativo - experimento	Observador	Sugerem a segmentação por sexo nas pesquisas futuras por conta da já confirmada diferença nas avaliações. Sugerem analisar as percepções de justiça em relação às políticas organizacionais no caso de romances extraconjugais e quando o casal escondeu ou enganou intencionalmente colegas de trabalho ou a gerência. Também sugerem avaliações longitudinais, que mostrem o resultado percebido do aconselhamento a longo prazo.

Not all is fair in love and work: coworkers' preferences for and responses to managerial interventions regarding workplace romances	Foley, S; Powell, GN	1999	Teórico			Recomendam pesquisa empírica para testar as seguintes proposições, bem como aumentar a compreensão sobre as diferentes configurações do romance (romance ilícito ou extraconjugal, romance hierárquico, etc.)
---	----------------------	------	---------	--	--	---

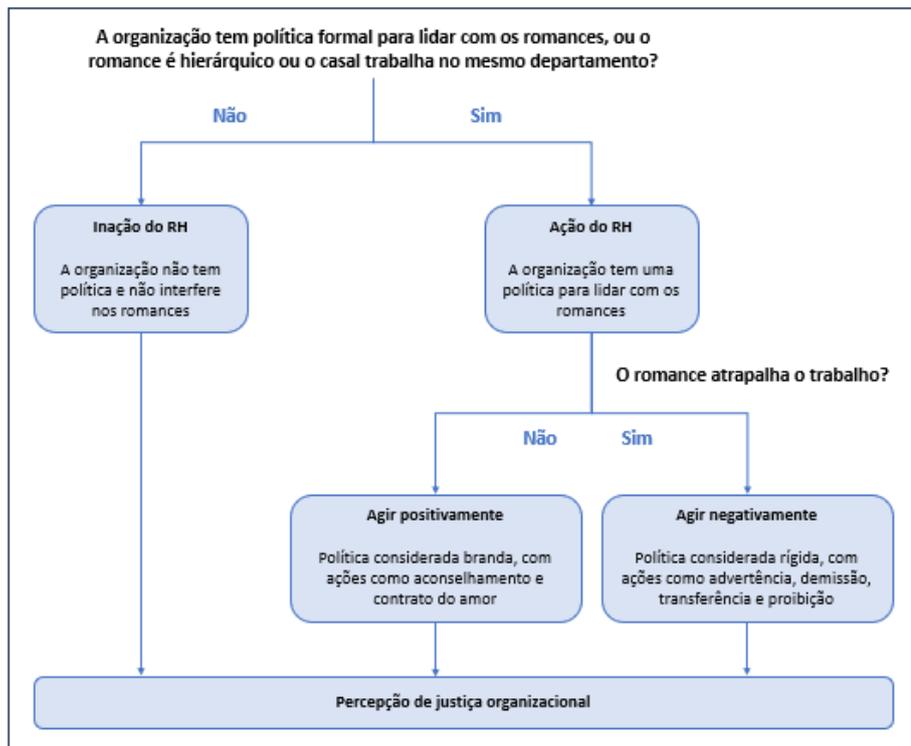
Nota: * Artigos que compunham a amostra da Tabela 2.

Fonte: Elaborada pela autora.

Talvez a diferença mais significativa em termos estruturais notada nos artigos acima seja a mudança de contexto reativo para proativo. Enquanto Karl e Sutton (2000) e Cole (2009) investigaram a percepção dos funcionários sobre intervenção gerencial depois de vivenciarem essa intervenção, o trabalho de Pierce et al (2000) traz um contexto organizacional proativo, antes do romance e da necessidade de intervenção acontecer, ao analisar se ter conhecimento prévio sobre a existência de políticas de RH mais ou menos rígidas acerca do romance influencia na atratividade da organização.

Embora a percepção de justiça organizacional esteja relacionada a avaliação do romance, que envolve características pessoais dos participantes, motivações para o início do relacionamento e consequências comportamentais no trabalho, nem tudo pode ser avaliado objetivamente. Da mesma forma, também não é viável ter uma infinidade de políticas para lidar com as diferentes configurações de romance. Portanto, sintetizamos, na Figura 4, os resultados e recomendações das pesquisas apresentadas neste referencial teórico que relacionam a necessidade ou o desejo dos funcionários por intervenções da empresa, na qual se considerou apenas variáveis que possam ser avaliadas de forma objetiva (se o romance é hierárquico e se trabalham no mesmo departamento) ou que possam ter consequências sérias (romances hierárquicos que podem levar a situações de assédio e reflexos no trabalho).

Figura 4. Modelo referencial de estratégias de RH em relação ao romance nas organizações e a percepção de justiça organizacional



Fonte: Elaborada pela autora.

Conforme mostra a Figura 4, a literatura apresenta três situações em que é esperado que a empresa aja por meio o RH:

- (iv) Se o romance for hierárquico: é pacificado na literatura que o romance hierárquico pode ser perigoso para as organizações devido ao desequilíbrio de poder da relação, que pode criar um ambiente propenso a abuso ou comportamento coercitivo e resultar em problemas éticos e legais, por isso, é esperado que as organizações ajam nessa situação (Powell, 2001; Pierce & Aguinis, 2009; Mainiero, 2020);
- (v) Se o casal trabalha no mesmo departamento: Também se espera que o RH aja quando o casal trabalha no mesmo departamento, por prejudicar a confiança e resultar em uma comunicação menos honesta com o casal por receio que ele compartilhe com o par romântico (Chory & Hoke, 2020; Cole, 2009).
- (vi) Se a organização tiver uma política formal para lidar com o romance: Quando a organização tem uma política formal para lidar com os

romances, os funcionários esperam que ela seja cumprida, afinal qualquer ação diferente desta pode levar a percepções de tratamento desigual e favoritismos (Cole, 2009).

No caso de a organização ter uma política formal para lidar com o romance, existe ainda uma diferenciação acerca da ação disciplinar. Quando o romance atrapalha o trabalho, como, por exemplo, ao prejudicar o desempenho e o comportamento do casal e gerar alterações nas dinâmicas do grupo, é esperado que o RH aja de maneira mais rígida (Foley & Powell, 1999). Nas demais situações, políticas brandas, como o aconselhamento, são mais bem aceitas (Karl & Sutton, 2000).

2.5. Influências da cultura nacional

Como esta investigação tem o objetivo de entender a dinâmica da relação entre romance no local de trabalho e justiça organizacional no contexto cultural brasileiro, dedicamos este tópico para tratar sobre o tema de cultura nacional.

A análise da literatura internacional sobre os romances no local de trabalho evidencia a importância da cultura nacional e organizacional na maneira como esses relacionamentos são percebidos, julgados e geridos nas organizações. Em países como os Estados Unidos e o Reino Unido, observa-se a prevalência de culturas organizacionais que enfatizam a meritocracia, a autonomia individual e a responsabilização dos sujeitos por seus comportamentos no ambiente profissional. Nessas culturas, os romances no local de trabalho são frequentemente tratados como questões privadas, desde que não comprometam o desempenho ou representem conflitos de interesse (Mainiero, 1989; Powell, 2001). No entanto, a preocupação com riscos legais e com a reputação institucional leva muitas organizações a adotarem políticas formais, como códigos de conduta ou “contratos do amor”, com o intuito de promover transparência, prevenir alegações de favorecimento e preservar uma percepção de justiça organizacional (Biggs et al., 2012).

A justiça organizacional, nesse contexto, está associada à equidade nos processos decisórios, ao tratamento imparcial dos colaboradores e à clareza das normas. Assim, a existência de políticas explícitas tende a ser interpretada como um esforço da organização para garantir justiça procedimental e distributiva (Cropanzano & Greenberg, 1997). Contudo, a aplicação seletiva ou a percepção

de que determinados grupos (como gestores ou pessoas com maior capital simbólico) recebem tratamento diferenciado pode gerar sentimentos de injustiça e cinismo organizacional, como indicam estudos sobre romances no local de trabalho envolvendo hierarquia (Pierce et al., 1996; Powell, 2001).

Em estudos conduzidos em países como Nigéria, Irã, Paquistão, Indonésia e Índia (e.g. Sethi & Srivastava, 2024; Amanda & Mustika, 2023; Mbah & Abeh, 2019; Lestari & Dewi, 2023), os romances no local de trabalho foram avaliados sob uma ótica moral e coletiva, refletindo valores culturais fortemente influenciados por tradições religiosas, normas patriarcais e expectativas sociais de conduta (Abid et al., 2021; Mahdavi et al., 2022). Nesses contextos, o envolvimento romântico entre colegas pode ser percebido como uma ameaça à moralidade organizacional e à coesão do grupo, o que justifica práticas disciplinares mais rígidas e julgamentos informais por parte dos pares, podendo levar à exclusão social e a conflitos interpessoais (Feng et al., 2023). Tais práticas, no entanto, nem sempre são acompanhadas de critérios transparentes, o que pode comprometer a percepção de justiça organizacional, especialmente no que diz respeito à justiça interacional — ou seja, à forma respeitosa, digna e ética como os indivíduos são tratados (Bies & Moag, 1986). Especificamente sobre a Índia, Batra et.al. (2023) afirmam que não existem dados sistemáticos e rigorosos sobre a prevalência do romance no local de trabalho no país, mas evidências anedóticas e a imprensa popular sugerem que relacionamentos românticos, incluindo casos ilícitos, são “comuns” nos locais de trabalho indianos e causam complicações na vida pessoal e profissional dos protagonistas.

Em Portugal (e.g. Santos, 2020; Marques, 2018) e na Coreia do Sul (e.g. Jung & Yoon, 2020), observa-se um tensionamento entre a valorização da privacidade dos trabalhadores e a manutenção da disciplina institucional. No caso português, Marques (2018) aponta para um contexto mais liberal e plural, onde os romances no local de trabalho são, em princípio, aceitos, mas ainda regulados por normas implícitas de conduta “apropriada”, o que pode gerar ambiguidade na percepção de justiça organizacional, sobretudo quando há inconsistência na aplicação das regras. Na Coreia do Sul, apesar da crescente ocidentalização das práticas de gestão, as estruturas organizacionais continuam fortemente hierarquizadas e orientadas para o coletivo. Segundo Hong e Lee (2016), os romances no local de trabalho que rompem barreiras hierárquicas ou desafiam normas tácitas de subordinação tendem a ser percebidos como

disruptivos, comprometendo a harmonia e o senso de justiça coletiva esperado nas organizações sul-coreanas.

Diferentemente dos EUA, onde os estudos e pesquisas sobre os impactos dos romances no local 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).

Neste sentido é importante destacar o trabalho de Teixeira (2019) debate acerca da ocorrência de relacionamentos afetivos entre empregados no ambiente de trabalho brasileiro, sob uma perspectiva jurídica. Segundo a autora 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, 2019).

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, 2019). 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. O tribunal trabalhista entendeu que 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).

Dentro da escassa literatura nacional sobre o tema, vale o registro de duas pesquisas descritas a seguir:

- (i) o trabalho de Medeiros et.al. (2015), que realiza uma etnografia virtual e análise de conteúdo numa pesquisa de romance no local de trabalho, para explorar as experiências de relações amorosas no ambiente de trabalho, a partir da manifestação de internautas sobre o assunto. Após uma classificação dos tipos de experiências das relações amorosas no ambiente de trabalho, os autores apontam que o romance no local de trabalho pode ser tanto uma forma de prazer dos empregados quanto uma forma de controle gerencial.
- (ii) a pesquisa de Ponte (2011), onde se utilizam traços da cultura brasileira para o estudo de caso da empresa de café Três Corações Alimentos S/A, com sede em Fortaleza que tem como controladores sócios familiares brasileiros e uma empresa multinacional israelense. Nesse trabalho, foram realizadas entrevistas semiestruturadas com executivos e o autor conclui que: a cultura da empresa, o estilo brasileiro de administrar e o regionalismo afetaram os relacionamentos amorosos. Traços da cultura brasileira como personalismo, concentração do poder, fuga de conflitos e a ambiguidade foram destacados como grandes influenciadores da gestão dos romances nas organizações. Um exemplo da influência do personalismo e de resquícios da cultura coronelista nordestina na gestão tácita do romance no local de trabalho, está relacionado ao fato de alguns de principais diretores da organização, estarem envolvidos neste tipo de romance, estabelecendo cumplicidade e contratos psicológicos regidos pela lealdade pessoal.

Esses estudos sugerem que a cultura nacional e organizacional não apenas molda as políticas formais relacionadas aos romances no local de trabalho, mas também influencia profundamente as percepções de justiça organizacional. O que é considerado justo ou aceitável em um contexto pode ser visto como inapropriado ou até mesmo imoral em outro, destacando o caráter situado e relacional da justiça no ambiente de trabalho. A própria noção de “profissionalismo” e “comportamento apropriado” é culturalmente construída, afetando diretamente a forma como os romances são tolerados ou condenados

pelas organizações e por seus membros. Compreender estes pontos é fundamental não apenas para a gestão dos romances no local de trabalho, mas também para o fortalecimento da justiça organizacional.

3. Metodologia

Este capítulo está dividido em seis tópicos que descrevem a metodologia empregada neste estudo, como tipo, método da pesquisa, procedimentos para coleta e análise de dados, descrição do grupo de participantes, possíveis repercussões que as decisões tomadas impuseram aos resultados e cuidados éticos tomados.

3.1. Tipo de pesquisa

Para responder o problema de pesquisa: “como as políticas de RH sobre romances no local de trabalho afetam a percepção de justiça organizacional?” foi desenvolvida uma pesquisa de natureza qualitativa. O estudo qualitativo singulariza a multiplicidade das situações, e tem como objeto a ênfase no indivíduo (Günther, 2006). Parte-se do pressuposto que as pessoas nas organizações sabem o que estão tentando fazer e podem explicar seus pensamentos, intenções e ações, cabendo ao pesquisador, a partir daí, descobrir padrões e conexões nos dados e formular conceitos relevantes (Gioia et al. 2013). Nesse tipo de pesquisa, o desenho do projeto é mais orgânico e sujeito a modificações e é comum o uso de lentes teóricas para analisar o problema (Creswell & Creswell, 2018). Do ponto de vista epistemológico, esta pesquisa adota uma abordagem qualitativa, de orientação interpretativista, na qual se busca compreender as percepções dos indivíduos a partir de seus significados e experiências vividas no contexto organizacional (Creswell, 2014).

A adoção de uma abordagem interpretativista implica compreender que a realidade organizacional é construída socialmente, sendo moldada pelas percepções e significados que os indivíduos atribuem às suas experiências no ambiente de trabalho. Nesse sentido, um estudo qualitativo interpretativista busca explorar as narrativas dos participantes para entender como suas vivências são influenciadas por contextos específicos e pela interação com as políticas organizacionais sobre romances no trabalho. O foco da pesquisa é interpretar as diferentes percepções e sentimentos em relação às práticas organizacionais, compreendendo as nuances e subjetividades que emergem dessas interações. Em vez de buscar explicações generalizáveis ou objetivas, a análise interpretativa se concentra em dar voz aos participantes, com o intuito de

entender os fenômenos sociais de uma perspectiva mais holística e contextualizada (Silverman, 2011).

A estratégia definida para fazer pesquisa deve ser orientada pelo tipo de questão da pesquisa, o controle que o pesquisador tem sobre os eventos comportamentais e o caráter dos fenômenos pesquisados (se são históricos ou contemporâneos) (Yin, 2015). Em vista da natureza de nossas questões de pesquisa, muitas iniciadas com a palavras “como” e da contemporaneidade do fenômeno, a escolha dos métodos de levantamento e estudo de caso são consideradas adequadas para esse trabalho.

3.2. Método da pesquisa

Segundo Eisenhardt (1989), o estudo de caso é uma estratégia de pesquisa cujo foco é entender a dinâmica numa configuração específica, sobre um fenômeno contemporâneo, podendo ser único ou múltiplo, com diferentes níveis de análise. Normalmente se utiliza uma combinação de métodos de coleta de dados, como arquivos, entrevistas, questionários e observação. As evidências podem ser qualitativas, quantitativas ou ambas. O autor explica que o objetivo do estudo de caso pode ser fornecer descrição, testar teoria ou generalizar uma teoria.

Para garantir a consistência e a qualidade metodológica da pesquisa, este estudo adotou o protocolo de estudo de caso único conforme proposto por Yin (2015). O protocolo funciona como um roteiro sistemático que orienta todas as etapas do estudo, desde o planejamento inicial até a coleta, análise e interpretação dos dados, assegurando a replicabilidade dos procedimentos e o rigor metodológico. Entre os componentes contemplados no protocolo estão: os objetivos do estudo, as questões de pesquisa, as estratégias de acesso ao campo, os instrumentos de coleta de dados, os critérios de análise e as diretrizes para elaboração do relatório final.

A opção por um estudo de caso único se justifica pela relevância estratégica do caso selecionado, que apresenta características particulares e potencial para gerar contribuições analíticas significativas. Conforme Yin (2015), o estudo de caso único é apropriado quando se examina um caso crítico, revelador ou extremo, permitindo um aprofundamento teórico e empírico com alto grau de contextualização. A adoção do protocolo, nesse contexto, visa

mitigar possíveis vieses na condução da pesquisa, fortalecer a validade interna e externa do estudo e garantir transparência nas decisões metodológicas.

Nesta pesquisa, foi realizado um estudo de caso único que analisou comparativamente os depoimentos de gestores e/ou profissionais de RH e de funcionários da área produtiva, todos na condição de observadores de romances no contexto organizacional. A escolha da organização investigada baseou-se em uma combinação de critérios de intencionalidade e conveniência, especialmente em função do acesso facilitado ao campo e da adequação do contexto organizacional aos objetivos do estudo.

A pesquisadora teve conhecimento prévio, por meio da interlocução com uma pessoa facilitadora, de que a organização não possuía uma política formal sobre romances no ambiente de trabalho, característica considerada pertinente por representar a realidade predominante entre empresas brasileiras segundo a experiência prática e investigativa da autora. A ausência dessa política formal configurava um pano de fundo relevante para analisar como percepções de justiça organizacional são construídas a partir de normas implícitas e condutas informais de gestão de pessoas.

Para fins de contextualização, a organização escolhida é uma empresa multinacional de origem europeia especializada na produção de componentes para a indústria automotiva. A unidade possui aproximadamente 1.000 funcionários que operam em três turnos de trabalho e está localizada em uma cidade no estado de Minas Gerais com cerca de 100 mil habitantes. Trata-se de um ambiente majoritariamente masculino (80%) e com a maior parte dos funcionários dedicada à produção (75%).

3.3. Participantes

A amostragem qualitativa não busca representatividade estatística, mas sim variação e profundidade na experiência dos participantes (Creswell & Poth, 2017; Yin, 2015). Adicionalmente, como o método adotado envolve análise de conteúdo, é preciso buscar um equilíbrio entre profundidade e volume de dados, pois um conjunto muito grande de entrevistas pode comprometer a capacidade de identificar padrões temáticos de forma detalhada (Braun & Clarke, 2006).

A seleção dos participantes da pesquisa foi realizada com apoio de uma pessoa próxima à pesquisadora, que atuou como facilitadora no contato inicial com possíveis colaboradores. Declaramos que tal apoio não comprometeu a

imparcialidade da seleção, não havendo qualquer conflito de interesses entre a pesquisadora, a pessoa facilitadora e os participantes. Todos os entrevistados foram informados previamente sobre os objetivos da pesquisa, e sua participação ocorreu de forma voluntária, sem qualquer tipo de remuneração ou incentivo. Os dados coletados foram integralmente anonimizados, garantindo a confidencialidade das identidades e da organização envolvida.

Os entrevistados foram selecionados por amostragem intencional, baseada também na conveniência de acesso, considerando participantes com experiências relevantes e disponibilidade para colaborar com a pesquisa e partindo da premissa que todos deveriam trabalhar na mesma organização e já terem observado pelo menos um caso de romance no trabalho em sua trajetória profissional. Como o objetivo da pesquisa não é a generalização estatística dos resultados, a escolha de sujeitos acessíveis e dispostos a compartilhar suas vivências mostrou-se adequada.

Nesta pesquisa, foram entrevistados 16 funcionários de uma mesma empresa e que já observaram um romance no local de trabalho. O maior número de entrevistados é do sexo feminino, porque elas foram mais propensas a aceitar nosso convite. É válido mencionar que, para aumentar a participação masculina, tentamos entrevistar mais homens e os maridos/namorados das participantes. O insucesso foi atribuído a fatores como incompatibilidade de agendas, mudança de emprego que feriria nosso recorte, alegações de que não tinham muito a contribuir para o tema e, sobretudo, timidez. A faixa etária do grupo varia entre 24 e 56 anos de idade. Nove pessoas se declararam brancas, quatro pardas, duas pretas e uma preferiu não responder. Em relação à orientação sexual, doze são heterossexuais, duas são homossexuais, uma bissexual e uma preferiu não responder. Além disso, os entrevistados ocupam cargos de diferentes níveis hierárquicos, com tempo de experiência diversificado, além de grau de maturidade profissional distintos, como caracterizado a seguir:

Tabela 4. Perfil demográfico dos entrevistados

	Profissão	Sexo	Idade	Tempo de empresa	Gestor(a)	Participante de romance no local de trabalho	Duração em min.
Gilda	Gerente de Contrato	F	40	8 meses	x	Lateral em outra área	27

Giulia	Coordenadora de RH	F	56	35 anos	x	49
Pilar	Operadora de Produção	F	29	11 anos		Lateral em outro setor 46
Penelope	Enfermeira do Trabalho	F	43	10 anos		Lateral no mesmo setor 51
Pamela	Operadora de Produção	F	53	31 anos		40
Gustavo	Analista de RH	M	26	2 anos	x	53
Gertrudes	Analista de Benefícios	F	25	6 meses		32
Poliana	Operadora de Produção	F	38	14 anos		Lateral em outro setor 36
Gisele	Gerente de Restaurante	F	28	2 anos	x	45
Priscila	Operadora de Produção	F	46	15 anos		Hierárquico em outro setor 38
Graziela	Estagiária de RH	F	24	4 meses		59
Pedro	Operador de Produção	M	50	28 anos		33
Paola	Operadora de Produção	F	33	7 anos		35
Graça	Analista de RH	F	26	1 ano	x	49
Paloma	Operadora de Produção	F	37	3 anos		41
Gabriel	Coordenador de RH	M	45	17 anos	x	43

Fonte: Elaborada pela autora.

A definição do número de entrevistados em pesquisas qualitativas deve considerar a saturação teórica, ou seja, o ponto em que novas coletas de dados deixam de adicionar informações significativas à compreensão do fenômeno estudado (Guest, Bunce & Johnson, 2006). Segundo os autores, entre 6 e 12 entrevistas podem ser suficientes para identificar temas centrais dentro de um grupo homogêneo. No entanto, para estudos que envolvem múltiplos grupos, é

necessário um número adequado de entrevistados por grupo. Creswell e Poth (2017) recomendam um mínimo de 5 entrevistados por grupo, enquanto Hagaman e Wutich (2017) sugerem entre 8 e 10 participantes para garantir uma análise comparativa eficaz. Além disso, o número de entrevistas mostrou-se suficiente em consonância com o princípio da saturação.

Esta pesquisa buscou comparar dois grupos como estratégia metodológica para ampliar a validade e a profundidade da análise sobre a influência das políticas de RH sobre romance no local de trabalho na percepção de justiça organizacional, tendo em vista a subjetividade do tema. Dos 16 entrevistados, 8 eram funcionários do RH e/ou gestores e 8 funcionários de diversas funções operacionais, majoritariamente relacionadas à produção. Para facilitar a leitura, adotamos pseudônimos para os entrevistados. Aqueles que iniciam com a letra G, são gestores e/ou funcionários de RH e os que iniciam com P atuam em atividades operacionais, principalmente na produção (Tabela 4). Essa divisão justifica-se pelo fato de que cada grupo entende e vivencia as políticas organizacionais de maneira distinta. Enquanto os profissionais de RH estão envolvidos na formulação e aplicação dessas diretrizes, os funcionários operacionais experimentam os impactos dessas normas em seus relacionamentos interpessoais. A comparação entre as percepções desses grupos permite avaliar a coerência entre a política formal e sua implementação prática (Patton, 2002).

Ao incluir perspectivas distintas dentro da mesma organização, esta pesquisa busca mitigar a limitação de depender de um único grupo de entrevistados, o que poderia restringir a análise a uma visão parcial da realidade (Silverman, 2020).

3.4. Procedimentos para a coleta e tratamento de dados

A coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas semiestruturadas em profundidade conduzidas de maneira online, para um grupo de 16 participantes escolhido intencionalmente com base em conveniência, nas quais foram coletadas questões sobre o perfil sociodemográfico dos respondentes.

As entrevistas foram gravadas com o consentimento dos respondentes, que também concordaram verbalmente com Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE). Posteriormente, foi feita a transcrição de citações diretas,

realização da análise de conteúdo e comparação das respostas com os pontos abordados no referencial teórico.

As análises das falas dos entrevistados tiveram como foco principal identificar as práticas de gestão implementadas para a gestão de romances nos locais de trabalho, bem como suas consequências.

Além das citações diretas transcritas, foi utilizada a análise de conteúdo, pesquisada por Bardin (2016) seguindo os três protocolos:

- (i) Recorte (unidade de escolha): a unidade de registro extraídas das falas dos entrevistados e que estão presentes ou não na literatura organizacional, visando apresentar pontos comuns e divergentes;
- (ii) Regras de enumeração (modo de contagem): modo de contagem a frequência, isto é, número de vezes (registros) que os entrevistados abordam aquela palavra para a elaboração da nuvem de palavras. Como afirma Bardin (2016, p.139), “a regularidade quantitativa de aparição é, portanto, aquilo que se considera como significativo”.
- (iii) Categorização (reagrupamento seguindo determinados critérios): serão escolhidas palavras contidas na literatura e serão apresentadas as categorias a posteriori, possibilitando analisar os pontos presentes e ausentes nos diferentes caminhos escolhidos como estratégias e políticas de RH.

Antes de iniciar a pesquisa, foram realizadas duas entrevistas como teste, o que nos indicou a necessidade de acrescentar mais exemplos e remover uma pergunta que tratava sobre trabalho remoto, tendo em vista que a empresa onde os entrevistados trabalham não adota o trabalho remoto e nem o fez durante a pandemia.

O roteiro das entrevistas foi elaborado com base no referencial teórico de romance no local de trabalho e percepção de justiça organizacional. Sua versão final e os quatro blocos temáticos, cujas fronteiras se sobrepõem, são mostrados na Tabela 5:

Tabela 5. Categorias temáticas, tópicos abordados, embasamento teórico e roteiro da entrevista

Categoria temática	Tópicos abordados	Embasamento teórico	Questões
Percepção acerca das políticas de WR	Existência ou ausência de políticas formais/informais; clareza das regras; consistência na aplicação	Mainiero & Jones (2013); Powell (2001); Pierce et al (1996)	1. A sua empresa tem alguma política formal para o gerenciamento de romance no local de trabalho? E política informal? E política contra assédio? Descreva. 2. Você percebe que sua empresa trata os funcionários com equidade, transparência e consistência em relação aos casos de romance no local de trabalho?
	Equidade e transparência no tratamento de casos de WR	Greenberg (1987); Cropanzano & Mitchell (2005),	3. Você acredita que há uma possível perda de confiança em relação a um colega de trabalho se ele começar a namorar um superior? E um par? Como a empresa lida com isso?
	Romances hierárquicos vs. pares e percepção de favorecimento	Mainiero (2020); Biggs et al. (2012); Pierce (2010)	4. Você acredita que há uma possível discriminação ou favoritismo por causa do romance no local de trabalho? Como a empresa lida? Qual sua opinião sobre a maneira que a empresa lida?
Desempenho no trabalho e clima organizacional	Impactos positivos (colaboração, humor, motivação) e negativos (conflitos, produtividade, clima)	Anand et al. (2023); Pierce et al. (1996); Dillard et al. (1994)	5. Você acredita que funcionários que mantêm um relacionamento romântico com outras pessoas em sua organização podem ser mais produtivos e eficazes? Isto é, o relacionamento romântico no local de trabalho pode aumentar a eficácia da organização por conta da melhora do humor, da felicidade, da cooperação, etc?
	Fofocas, julgamento moral, incômodo no time	Chan-Serafin et al. (2017); Clegg et al. (2015); Dillard (1987)	6. Você acredita que romances hierárquicos e laterais afetam o clima organizacional e a percepção de justiça e equidade na organização? 7. Como o término do romance ou brigas podem afetar o clima organizacional e a organização?

Cultura e características do romance	Personalismo, ambiguidade, informalidade, tolerância brasileira ao WR	Ponte (2011); Hofstede (1980)	8. Como traços da cultura brasileira, como personalismo, concentração do poder, fuga de conflitos e a ambiguidade, podem influenciar a gestão dos romances na sua organização?
	Questão geracional	Chory & Hoke (2019; 2020)	9. Você acredita que nas organizações brasileiras se aceita com naturalidade que o romance aconteça e se incentiva os funcionários a serem abertos nessas situações?
	Aceitação social e discriminação nos diferentes tipos de relacionamento (hierárquico, aventura, entre não solteiros)	Wilson (2015); Mainiero (1989); Mainiero & Jones (2013); Powell (2001); Quinn (1977); Pierce et al (1996)	10. Você acredita que o tipo de romance faria alguma diferença na sua percepção? Ex: entre não solteiros, homossexuais, hierárquicos, aventura/amor verdadeiro etc. 11. Você acredita que os mais novos/ou mais velhos encaram relacionamentos no trabalho de maneira diferente? Você acredita que há necessidade de pensar em políticas para diferentes públicos? Ex: para diferentes gerações
Recomendações ao RH	Propostas para políticas percebidas como justas ou invasivas	Karl e Sutton (2000); Pierce et al (2012); Cole (2009)	12. Baseado no que falamos, você acha necessário definir políticas formais de RH relativas aos romances no local de trabalho? 13. Quais seriam suas recomendações ao RH para adoção de políticas que sejam percebidas como justas? Que políticas seriam invasivas? Ex. gerenciamento de romance no local de trabalho, como aconselhamento, contratos de amor, proibição e transferências internas. 14. Qual seria o melhor momento de transmitir essa política aos funcionários e de que maneira?

Fonte: Elaborada pela autora.

Embora a categorização na análise de conteúdo geralmente ocorra após a coleta de dados, o pesquisador pode iniciar a análise com uma estrutura de categorias inicial, desde que esteja aberto à reformulação dessas categorias conforme a análise empírica evolui. Assim, o processo combina elementos dedutivos (a priori) e indutivos (a posteriori), garantindo rigor metodológico sem perder a sensibilidade ao material (Bardin, 2016).

Em estudos qualitativos, especialmente aqueles que utilizam análise de conteúdo como técnica de tratamento dos dados, as proposições analíticas transversais assumem um papel central na articulação entre os achados empíricos e a construção teórica. As proposições consistem em afirmações interpretativas que emergem da análise dos dados, com base nas categorias temáticas e nos significados atribuídos pelos participantes, e são elaboradas com o objetivo de sintetizar padrões, relações e inferências relevantes para responder aos objetivos da pesquisa (Yin, 2016; Gibbert, Ruigrok & Wicki, 2008).

De acordo com Bardin (2016), a análise de conteúdo pode ser orientada tanto por categorias a priori quanto por categorias emergentes, e a construção de inferências interpretativas — o que inclui proposições — constitui um dos momentos centrais da interpretação dos dados. Essas inferências, quando elaboradas de forma transversal, ou seja, que atravessam diferentes categorias ou dimensões da análise, contribuem para a produção de conhecimento mais integrador e robusto (Bardin, 2016; Mayring, 2019).

Segundo Miles, Huberman e Saldaña (2014), a construção de proposições analíticas é uma das formas mais eficazes de sintetizar a interpretação de dados qualitativos, pois permite a formulação de padrões e explicações plausíveis com base nas falas dos participantes e no contexto investigado. Tais proposições não possuem o objetivo de generalização estatística, mas sim de inferência teórica ou analítica (Yin, 2016), oferecendo insights relevantes para teoria e prática, especialmente quando relacionadas a temas sensíveis e pouco regulamentados como os romances no ambiente de trabalho.

A elaboração das proposições analíticas transversais nesta pesquisa seguiu os seguintes critérios metodológicos:

(a) Recorrência temática nas falas dos entrevistados: Isso se refere à ideia de saturação e frequência de temas — algo fundamental na análise de conteúdo, segundo Bardin (2016), e também no método de codificação proposto por Miles et al. (2014).

(b) Articulação entre categorias analíticas distintas: Relaciona-se à análise transversal, em que se busca ir além da simples categorização, buscando relações entre temas (Miles et al., 2014; Mayring, 2019).

(c) Coerência com os objetivos da pesquisa e com a fundamentação teórica: Está alinhado ao conceito de validade interna e coerência analítica, como discutido por Yin (2016) e Gibbert et al. (2008) para estudos de caso.

(d) Potencial para fundamentar recomendações práticas: Se relaciona ao critério de utilidade ou aplicabilidade, valorizado especialmente em estudos qualitativos com implicações gerenciais ou organizacionais (Tracy, 2010).

3.5. Limitações metodológicas

A escolha por investigar uma única organização possibilitou uma análise aprofundada do contexto, permitindo a imersão e compreensão densa dos significados atribuídos pelos participantes (Yin, 2016). No entanto, essa abordagem também limita a transferência dos achados para outras realidades organizacionais. As especificidades culturais, estruturais, geográficas e normativas da organização estudada podem não representar o panorama de outras empresas com dinâmicas, culturas e práticas distintas. Além disso, deve ser reconhecida a existência de vieses na coleta de dados das pesquisas qualitativas e na interpretação por conta da própria história ou perfil do investigador (Creswell & Creswell, 2018).

A seleção dos participantes se deu por intencionalidade e conveniência, o que implica a possibilidade de viés de auto seleção (Etikan, Musa & Alkassim, 2016). Participaram do estudo aqueles que estavam mais disponíveis ou dispostos a falar sobre o tema, o que pode ter excluído perspectivas divergentes, como experiências negativas ou relatos mais críticos. Nesta pesquisa especificamente, o grupo de Gestão e RH é formado por funcionários de média e baixa gestão, ou seja, pessoas que não detêm o poder de formulação de políticas a nível organizacional e que podem não se atentar a todas as dimensões envolvidas em um processo desse tipo.

Por se tratar de uma pesquisa qualitativa centrada em entrevistas, os dados são construídos com base na subjetividade dos participantes, o que é coerente com a proposta interpretativista da investigação. No entanto, tal abordagem não permite inferências diretas sobre efeitos objetivos das políticas

de RH analisadas, embora a percepção seja um dado central em estudos sobre justiça organizacional (Colquitt et al., 2001; Cropanzano et al., 2017).

Por fim, o tema romance no ambiente de trabalho é sensível e carregado de implicações morais, sociais e profissionais. Mesmo com estratégias de garantia de anonimato e acolhimento, pode haver respostas socialmente desejáveis ou evasivas por parte dos participantes (Tourangeau & Yan, 2007). Isso pode ter influenciado a profundidade e autenticidade de certos relatos, principalmente aqueles que envolvem experiências negativas, como favoritismo e assédio.

3.6. Aspectos éticos

O estudo respeitou as diretrizes e critérios estabelecidos na Resolução 466/12 do Conselho Nacional de Saúde (CNS) e, por envolver seres humanos, foi submetido à apreciação da Câmara de Ética em Pesquisa da PUC-Rio.

Os preceitos éticos estabelecidos foram cumpridos em todo o processo de construção do trabalho no que se refere a zelar pela legitimidade das informações, privacidade e sigilo das informações e dos respondentes, bem como será na posterior publicação dos resultados obtidos.

4. Apresentação e discussão de resultados

Este capítulo tem como objetivo apresentar e analisar os principais achados empíricos da pesquisa, buscando compreender como as políticas de RH relacionadas aos romances no local de trabalho influenciam a percepção de justiça organizacional entre os colaboradores. A análise dos dados qualitativos foi conduzida com base na metodologia de análise de conteúdo.

Com o intuito de captar diferentes perspectivas dentro da organização estudada, os participantes foram selecionados em dois grupos principais: o grupo “Gestão e RH”, composto por gestores e/ou profissionais de RH (identificados por nomes fictícios iniciados com a letra “G”), e o grupo “Produção”, formado por colaboradores de funções operacionais e técnicas, predominantemente ligados à área de produção (identificados por nomes iniciados com “P”). Apesar deste esforço, os dados foram analisados de forma integrada, uma vez que, no geral, não se observaram diferenças significativas no conteúdo das falas entre os dois grupos. Quando surgiram divergências ou percepções desalinhadas, essas ocorreram em ambos os grupos. Ainda assim, é importante mencionar que os discursos provenientes do grupo Gestão e RH tendiam a ser mais alinhados ao posicionamento institucional, frequentemente expressando argumentos considerados socialmente desejáveis.

Para introduzir os principais termos e recorrências no *corpus* das entrevistas, iniciamos com uma representação visual em forma de nuvem de palavras, gerada com auxílio da biblioteca Python *WordCloud*. Essa visualização tem como finalidade ilustrar as palavras mais frequentes nas falas dos participantes, oferecendo um panorama inicial do vocabulário central do estudo. Conforme a imagem apresentada a seguir, não foram identificadas expressões inesperadas ou termos que não tenham sido contemplados nas discussões analíticas subsequentes. Todas as palavras de maior destaque estão integradas ao conteúdo discutido ao longo do capítulo, reforçando a coerência entre o material empírico e as interpretações realizadas.

Aguinis, 1996). Nesta categoria buscamos entender o que os entrevistados conheciam a respeito as políticas de romance da organização.

Inicialmente foi perguntado aos entrevistados se a sua empresa tinha alguma política formal para o gerenciamento do romance consensual e contra o assédio.

As narrativas corroboram com a literatura do contexto organizacional, em que evidências empíricas sugerem que a maioria das empresas se preocupa com a questão de assédio, divulgando e implementando demissões a partir da formalização e ampla divulgação regras e procedimentos descritos no seu Código de Ética (Rapp, 1992; SHRM, 2013; *Vault Careers*, 2018).

Nos últimos anos, houve um aumento significativo na conscientização sobre o assédio no local de trabalho, o que resultou em um crescente número de políticas organizacionais destinadas a combater essas práticas e disseminar treinamentos sobre o tema (Berdahl, 2007). Entre os entrevistados, houve unanimidade de entendimento acerca da existência de uma política contra o assédio na empresa em que atuam nos dois grupos. O discurso do grupo de Gestão e RH detalhou bem esta política e os vários momentos em que a temática é abordada entre os funcionários, como na integração ou *onboarding* de novos funcionários, eventos de reciclagem e quadros de aviso:

Contra assédio tem procedimentos. Eles fazem eventos de tempos em tempos para falar sobre assédio moral e... sexual. Também falam quando a gente entra na empresa, na integração. Acho que está até escrito em algum lugar, mas não lembro o nome do documento que fala disso. (Gilda)

No código de conduta da empresa disponibilizado na entrada da fábrica, que todos têm acesso, se fala de assédio. Na integração de novos funcionários também é falado, e tem uma integração só sobre Código de Conduta, onde é citado sobre isso. Que a empresa não tolera assédio em nenhuma situação. Então, no caso de um assédio, se comprovado, pode vir a ser uma justa causa. (Giulia)

A política contra assédio que a empresa tem fica muito bem detalhado no nosso Código de Conduta. A empresa tem várias diretrizes escritas sobre assédio, é um assunto tratado com bastante seriedade. Na verdade, é algo bem rígido mesmo, até meio chato de lidar,

porque a empresa é bem rigorosa quando se trata desse tema. A gente fala sobre essa política uma vez por ano no DDS, que é um comunicado que fazemos com toda a planta. E sempre que um funcionário novo entra na empresa, ele passa por um treinamento inicial sobre isso. Depois, anualmente, tem uma reciclagem desse treinamento, reforçando o tema. (Gustavo)

*Temos uma política contra assédio. Então, a gente faz várias campanhas, né? A gente tem o nosso 'disque' e a gente sempre tenta passar para os colaboradores. Qualquer coisa que tiver acontecendo, eles podem fazer uma **denúncia anônima**, né? [...] Se tiver com vergonha de falar com o gestor, liga para esse canal, pode falar de forma anônima mesmo sobre a situação que aconteceu. E aí, depois de ser analisado, eles passam para a gente, como gestores. (Gisele)*

*Na empresa onde estou atualmente, **tem toda a política formal escrita, que a gente assina. E lá está claro o que não é admissível, como assédio** e essas questões, que podem até gerar... Acho que não lembro direito se eles colocaram, mas acho que só mencionaram como "sanções disciplinares", só que não especificaram exatamente o que seria. (Gertrudes)*

*Quando acontece assédio, **eles sempre falam para a gente que podemos fazer a denúncia**. E eles vão lá, investigam tudo e tomam as providências, sabe? (Poliana)*

A popularidade das políticas de assédio nas organizações reflete um movimento cultural em direção à igualdade de gênero e ao respeito no local de trabalho. Essas políticas são vistas não apenas como uma resposta às leis antiassédio, mas também como uma maneira de construir um clima organizacional de respeito mútuo, onde os funcionários se sentem seguros e respeitados (Harrison, Sinclair, & Karkoulian, 2006; Raver & Gelfand, 2005), especialmente as mulheres que trabalham em um ambiente majoritariamente masculino:

*Na empresa falam muito sobre assédio. Eles explicam o que é assédio, o que é perturbação... Antigamente não era tanto, mas hoje em dia, se acontecer, mandam embora mesmo. Então os homens ficam com medo, sabe? Eu já observei isso, **hoje em dia eles têm mais receio de desrespeitar uma mulher.** Essa parte melhorou bastante. Geralmente acontece mais quando entra uma menina bonita, sabe? **Lá tem muito homem, então, quando entra uma menina bonita, ela chama atenção. Aí os homens começam às vezes com piadinhas, essas coisas... Se a pessoa levar o caso até o RH, eles tomam providências sim, porque eu já vi, entendeu? (Pamela)***

Além disso, Cavico & Mujtaba (2021) ressaltam que em contextos pós #MeToo, uma política de tolerância zero ao assédio sexual torna-se ainda mais importante para as organizações, pois ela pode ajudar a evitar que as relações românticas levem a comportamentos sexualmente favoráveis ou discriminatórios, o que pode resultar em processos judiciais e danos à reputação organizacional. Ao ajudar a distinguir comportamentos apropriados e inapropriados, as políticas podem proteger tanto os indivíduos quanto a organização (Mainiero & Jones, 2013a, 2013b; Pierce & Aguinis, 2009).

Apesar da maturidade com que a empresa parece lidar com a temática de assédio sexual, o gerenciamento do romance no local de trabalho se limita a situações pontuais, observadas principalmente no processo de Recrutamento de Seleção, mediante alocação dos indivíduos que se relacionam em setores diferentes, embora haja uma consciência de que o romance é mais um dos muitos aspectos da vida privada que, quando acontecem no ambiente de trabalho, podem afetar a vida profissional e as organizações (Schaefer & Tudor, 2001).

*Nunca vi nada formalmente escrito. É mais um cuidado interno que a gente tem. **No processo seletivo, a gente já pergunta se a pessoa conhece alguém que trabalha aqui dentro. Se a pessoa responder "Ah, meu marido trabalha aqui" ou "Meu namorado trabalha aqui", no momento da divisão a gente já faz essa realocação, às vezes movendo alguém que está no processo seletivo ou até quem já está no processo produtivo, para que não fiquem juntos na mesma área... Agora, quando acontece de***

a pessoa já estar aqui dentro e começar a se relacionar, aí esse caso é direcionado para o pessoal de Relações Internas. (Graça)

Não existe nada escrito sobre romance, nenhuma norma, mas vai na observância caso a caso [...] Pode se relacionar. Inclusive há pouco tempo tinha um casal de jovem aprendiz no mesmo setor, só que eles ficavam pegando na mão, abraçando e a gente separou eles de setor. O que parte da empresa, é que eles sejam profissionais, entendeu? Não poderia abraçar, não poderia andar de mão dada. Tem que agir de forma bem profissional. (Giulia)

Isso não é explícito, né? Mas a gente sabe que, numa organização, principalmente do tamanho de uma multinacional, esses cuidados devem existir. A gente não tem nada, na verdade, nada mesmo. Nesse tempo todo que eu trabalho aqui, nunca vi nada direcionado especificamente para isso, nem orientações ou proibições. Mas eu percebo que as pessoas têm uma sensibilidade para lidar com o tema, sabe? Já conheci casais aqui, alguns já se aposentaram, outros eram só um “flertezinho” mesmo. Mas nunca vi nada explícito sobre isso. Não que venha da organização, mas fica no ar, porque é uma empresa com muitas regras, tem um certo rigor em vários setores, tanto que existe um código de conduta e tudo mais. Mas, para esse tema específico, nada explícito. (Gabriel)

Essa abordagem está alinhada a uma perspectiva mais ampla, positiva e estratégica de gerenciamento do romance no local de trabalho, que fornece um foco equilibrado na minimização de riscos e na maximização das recompensas decorrentes (Chory & Hoke, 2020), na qual se busca um equilíbrio adequado entre o direito de um empregado à privacidade e a necessidade do empregador de manter o moral e se proteger de litígios, e se acredita que se o desempenho do trabalhador não for afetado, há poucas razões para a gestão agir. (Alder & Quist, 2014; Eyler & Baridon, 1992; Powell & Mainiero, 1990; Mainiero, 1989).

Para mim, a empresa é um lugar para trabalhar, essas coisas mais particulares ficam para fora da empresa. Essa é a minha visão. Agora, em relação à empresa onde eu trabalho, eu nunca tive acesso a

nenhuma regra sobre isso [políticas de romance no local de trabalho] e também nunca procurei saber, porque, para ser sincero, nunca me interessou muito. (Pedro)

Se um casal começa a se relacionar, as duas partes estão cientes do que estão fazendo, então talvez a empresa não veja necessidade de intervir. Mas agora, em relação a assédio, eu sei que tem política e é bem rigorosa. Se a pessoa denuncia no RH com provas, o assediador é mandado embora, demitido. (Paloma)

Em relação a políticas sobre o romance, não há alinhamento no discurso dos entrevistados. Embora vários entrevistados tenham mencionado o desdobramento de romances na empresa, é vago o entendimento sobre o que é ou não permitido, podendo gerar medo de expor o relacionamento romântico e rumores sobre ser demitido por se envolver em um relacionamento extraconjugal, entre outros. Falando especificamente no contexto do romance, Doll (2024) e Horan et al. (2023) sugerem que a ausência de políticas claras sobre relações românticas pode afetar o bem-estar dos funcionários e gerar um ambiente de trabalho tenso. Segundo estas pesquisas, políticas eficazes não apenas protegem os empregados de assédio, mas também promovem um ambiente de trabalho mais saudável e produtivo.

Teve casos de relacionamento em que uma das pessoas era casada ou algo assim, e houve demissões por parte da empresa. (Pedro)

Então, isso vem da chefia mesmo. Ninguém passou para a gente, a gente não sabe onde está escrito, mas eles falam para a gente que não pode se tocar, se beijar, essas coisas. (Poliana)

Na empresa não tem alguma política sobre romance no trabalho. Eu acho que lá é mais uma questão de bom senso mesmo, sabe? Como tem muitos casais que trabalham juntos — maridos e esposas — por ser uma multinacional e uma das pioneiras na região, muitas pessoas começaram a trabalhar lá no primeiro emprego e acabaram construindo família ali dentro. Então, não existe uma política muito clara sobre relacionamentos, nada que seja uma regra forte ou algo assim. (Penelope)

E, mesmo com a popularidade do romance nas organizações, as pessoas ainda manifestam receio ou desconforto em se envolver com alguém do trabalho por receio de julgamentos, de que esses vínculos sejam considerados antiéticos, não profissionais ou serem mal vistos pela empresa (Chory & Hoke, 2020; Wilson, 2015; Pierce & Aguinis, 2009).

*Claro que, no início, sempre dá um pouco de receio... Um certo **medo de assumir um relacionamento** ou de tornar isso mais transparente. Mas, a partir do momento em que a sua própria equipe, a sua hierarquia — seu chefe direto e indireto — tem uma conversa sobre isso, quando você explica a situação, acho que isso já ajuda a amenizar qualquer ruído que possa surgir. (Penelope)*

Apesar de as políticas serem essenciais para as organizações, sua eficácia depende de uma implementação clara e do apoio dos funcionários que, antes mais nada, precisam saber da existência da política. Sem uma aplicação consistente e medidas claras de resposta a violações, essas políticas podem perder sua credibilidade (McDonald, Charlesworth, & Giddens, 2015). Se as políticas não forem comunicadas de forma eficaz ou se não houver uma aplicação consistente, elas podem ser percebidas como ineficazes ou até mesmo injustas (Karl & Sutton, 2000; Foley & Powell, 1999).

Quando questionamos os empregados se eles percebiam se sua empresa trata os funcionários com equidade, transparência e consistência em relação aos casos de romance no local de trabalho, os depoimentos foram contraditórios.

Alguns entrevistados apresentaram exemplos negativos, e evidenciaram que a hierarquia e o gênero são fatores determinísticos nessas situações, conforme é observado nas pesquisas (Horan et al. 2019; Chan-Serafin, et al., 2017; Powell, 2001; Pierce et al., 1996; Anderson & Fisher, 1991).

(i) Os depoimentos abaixo ilustram o papel da hierarquia na equidade do gerenciamento do romance no local de trabalho:

Há diferença quando o romance é entre duas pessoas da mesma função e quando é entre um chefe e um funcionário. Quando é entre colegas, tem aqueles comentários, mas é mais leve. Agora, quando é um

relacionamento entre chefe e funcionário, aí sim, tem muito mais comentário. (Priscila)

Quando eu entrei na empresa, cheguei a trabalhar com a esposa de um gerente de RH. E essa pessoa... eu percebi que ela fazia o que bem entendia, da forma que queria, entendeu? **Ela sentava e falava o que queria, porque sabia que tinha poder para isso, por ser esposa do gerente de RH.** (Giulia)

No meu ponto de vista, **tem muita diferença no tratamento sim. Inclusive, já vi casos de romances dentro da empresa em que a pessoa acabou de entrar e, de uma hora para outra, já cresce, o salário dela aumenta.** E por quê? Porque começou a se relacionar com alguém que já tinha um cargo maior, como um supervisor, por exemplo. (Paloma)

No geral, há um tratamento igual, mas, ao mesmo tempo, a gente sabe que, dependendo do cargo, essa equidade não acontece de fato. Hoje em dia, há uma busca maior por isso, principalmente em áreas que lidam diretamente com pessoas. Mas, infelizmente, **a hierarquia ainda pesa muito.** (Penelope)

(ii) Os depoimentos abaixo ilustram o papel do gênero na equidade do gerenciamento do romance no local de trabalho:

Na empresa as pessoas não são tratadas da mesma maneira quando tem um romance. Já aconteceu comigo. Depois que eu comecei a namorar com um colega de trabalho que não é da mesma área, algumas amigas minhas se afastaram. Pararam de conversar, até tentaram prejudicar por eu estar namorando...A gente fica com um clima ruim... depois que eu comecei a namorar, eu percebi que tinha pessoas que estavam namorando, mas não tiveram o mesmo tratamento. (Poliana)

A empresa, é predominantemente masculina, muito pelo ramo automotivo. **E o tratamento é muito diferente quando se trata de homens, principalmente se for um gerente.** Até nas coisas mais simples do dia a

dia, por exemplo: se alguém de determinado cargo pede algo, você pode recusar e dizer que não é sua responsabilidade. Mas se for um gerente, você tem que se virar para atender. Então, eu não vejo igualdade nesse sentido. (Graziela)

“Eu, por ser mulher, sinto que a gente nunca pode mostrar fraqueza, porque se mostrar fraqueza, já falam: "Ah, tá assim... mas também, é mulher, né?". E na área onde eu entrei, não tinha mulher. Hoje em dia, depois de mim, começaram a contratar mais, mas a área onde eu trabalho ainda é majoritariamente masculina. E o elogio que a gente sempre recebe é: "Nossa, ela trabalha que nem um homem". Eu não acho isso bacana. (Paola)

Para melhor compreender a percepção dos funcionários acerca das políticas de romance no local de trabalho da empresa, eles foram questionados se acreditavam que haveria uma possível perda de confiança em relação a um colega de trabalho se ele começasse a namorar um superior ou um par.

Mais uma vez identificamos respostas divergentes, mas observamos que a maioria dos entrevistados acreditam que é importante separar romances da vida profissional:

Acho que quando a pessoa já entra na empresa estando em um relacionamento, isso não interfere tanto. Mas quando o relacionamento começa dentro da empresa, pode impactar sim. Pode gerar desconfiança e deixar algumas pessoas incomodadas. Tem um ditado que eu escuto desde sempre e que é bem famoso: "Onde se ganha o pão, não se come a carne." Eu particularmente acredito nisso. Não é algo que eu gostaria para a minha vida, porque vejo que pode afetar a forma como as pessoas te enxergam e como te tratam dentro do ambiente de trabalho. (Graziela)

O ambiente de trabalho é para trabalhar, não para se preocupar com relacionamentos. (Pedro)

Eu acho que existe uma certa barreira, digamos assim, quando a pessoa está com alguém com quem tem um relacionamento... Eu acho que o

*trabalho fica com uma visão um pouco diferente, né? A gente tenta sempre trabalhar para separar a parte profissional da parte pessoal, então, junta as duas partes, e eu acho que acaba batendo um pouco nessa parte assim de personalidade mesmo, né? Aconteceu alguma coisa, principalmente se você já teve algum tipo de relação com aquela pessoa, pode acontecer, né? De marido, de esposa ou até de namorado mesmo... você não consegue tornar aquilo imparcial, né? Você não consegue ter aquela visão profissional corretamente sobre aquilo. Pode acontecer de algumas pessoas conseguirem separar isso ou não. **Eu acho que, de certa forma, se tivéssemos uma política, isso ajuda, mesmo a manter o profissionalismo.** (Gisele)*

Os depoimentos dos entrevistados apresentaram dois denominadores comuns:

(a) Muitos apontaram que a perda de confiança está relacionada ao tipo de comportamento, à postura individual e à seriedade do casal corroborando com a teoria (Dillard & Witteman, 1985; Quinn, 1977).

*Não acredito que há uma possível perda de confiança em relação a um colega de trabalho se ele começar a namorar um superior. **Acho que depende da pessoa, da postura da pessoa, mas só pelo relacionamento eu acredito que não.** Eu já fui gestora, já vi muitos casais que trabalhavam comigo. Teve um cozinheiro que namorava uma auxiliar de cozinha. Depois eles foram se apoiando, foram promovidos, e foi tudo bem e até casaram. Mas era postura, no trabalho eles eram profissionais... Não faz diferença se tem nível hierárquico diferente ou não, é a postura. (Gilda)*

***Na minha experiência, vi que, depois que houve um relacionamento com alguém da equipe, essa interação entre o casal, o funcionamento da equipe melhorou.** O convívio com os outros também melhorou. E minha gerência, minha chefia, todos sabiam. E, mesmo assim, nunca sofremos nenhuma retaliação... Nunca foi um impeditivo para nenhum projeto ou ação dentro da empresa. Em nenhum momento atrapalhou nem a empresa nem nosso relacionamento ali dentro. (Penelope)*

As pessoas perdem um pouco a confiança naquele colega de trabalho que se envolve dependendo do relacionamento, né? Porque tem casais lá que são sérios, só não deu certo mesmo, e pronto. Agora, a não ser que tenha tido um desrespeito muito grande, mas não vejo isso interferindo muito, não. (Pamela)

(b) E outros enfatizaram o papel do cargo na perda de confiança, afinal quando líderes ou supervisores estão envolvidos em um romance com um colega, a quebra de confiança pode ser ainda mais profunda, pois os funcionários podem perceber que o comportamento de seus superiores é menos ético ou que as decisões não são tomadas com imparcialidade. Portanto, os líderes devem ser exemplares na aplicação de políticas de romance no local de trabalho a fim de garantir que a confiança na liderança não seja prejudicada (Tepper, 2000).

Acredito que é um risco quando um colega de trabalho que está namorando alguém da empresa. Principalmente dentro do RH. Temos situações em que o marido trabalha na Produção e o RH lida com assuntos confidenciais. Então, essa questão é sempre muito bem avaliada. Por exemplo, se vamos contratar um estagiário para o RH, na entrevista já se verifica se ele tem parentesco dentro da fábrica. Informações podem vazar sem intenção, como num telefone sem fio. (Giulia)

Há uma perda de confiança nas pessoas quando elas estão namorando, mas depende do cargo da pessoa. As pessoas ficam com receio, por exemplo, tem casos de pessoas que fazem a mesma função que eu, mas namoram alguém de um cargo mais alto, e aí os colegas ficam com medo de conversar, de falar certas coisas, porque acham que a pessoa pode passar essas informações. (Poliana)

Eu acredito que a questão da hierarquia pesa muito. Não é raro ver, principalmente homens em posições mais altas, se envolvendo com mulheres que ocupam cargos abaixo, sendo geridas por eles. E acho que isso acaba entrando muito na questão do abuso de poder, principalmente nesses casos em que o homem está na posição mais alta. Quando o

romance acontece entre pares eu ainda acho complicado, porque é fácil confundir as coisas. Mas acho que é um pouco mais tranquilo, porque, pelo menos de onde eu vejo, não parece envolver abuso de poder.
(Graziela)

Na empresa tem casais. O que a gente escuta de comentário é que o pessoal não acha bacana porque, geralmente, quando tem casal, acontece de um dar um certo benefício para o outro. **Por exemplo, tem um caso lá de um cara que tem um cargo mais alto e acaba favorecendo a esposa dele...** Até então, uma vez chegaram a trocar eles de turno para tentar parar com isso, mas depois fizeram vista grossa e continuou do mesmo jeito. Teve uma época em que eles trabalhavam na mesma área, e como o setor dela depende do setor dele, tudo que ela pedia era atendido na hora, porque ele tem um cargo mais alto. Então, o que ela pedia, virava lei. (Paola)

Eu acredito que, se um funcionário começa a se relacionar com alguém de um nível hierárquico mais alto, pode haver, sim, uma quebra de confiança entre os colegas. Isso é algo que a gente tentaria tratar de forma educativa, né? Nos encontros de DDS e outras ações internas. Se percebêssemos que isso estava prejudicando o clima organizacional, poderíamos intervir. (Graça)

A gente sabe que, dependendo do nível de envolvimento, a pessoa pode, sim, ser levada a tomar decisões de forma parcial. A partir do momento que ela está em um relacionamento, isso pode acontecer. Mas perder a confiança só por esse motivo? Não. A não ser que existam outros fatores mais contundentes. **Se eu estou com alguém que tem um relacionamento com uma outra pessoa próxima, eu vou me sentir um pouco vigiado por essa pessoa.** É a mesma coisa de, sei lá, eu estar com a namorada do meu irmão perto de mim. Se eu quiser aprontar alguma coisa, meu irmão não pode ficar sabendo, mas a namorada dele tá ali, né? (Gabriel)

É claro que você comenta como foi seu dia, comenta com quem você estava estressado, quais colegas te estressaram... Enfim, acaba

acontecendo. E eles lidam com isso de forma super natural, sem problema nenhum. Tanto que meus amigos entraram na empresa com indicação um do outro, né? (Gustavo)

No contexto de romances no local de trabalho, a confiança organizacional é crítica para garantir que as relações pessoais não interfiram no desempenho profissional ou em outras interações no ambiente de trabalho. Quando os funcionários sentem que seus colegas, ou até mesmo seus supervisores, não estão agindo de maneira ética, ou que as relações pessoais, como os romances, são tratadas de forma tendenciosa, a confiança organizacional pode ser abalada. Colquitt (2001) destaca que a confiança é um determinante importante na percepção de justiça organizacional, o que é crucial em situações de romances no trabalho, onde o tratamento de casos semelhantes pode ser desigual, levando à quebra de confiança, o que pode gerar diminuição da colaboração entre colegas, aumento de comportamentos de sabotagem e até mesmo um impacto na produtividade organizacional, como expresso na fala de Pamela. Giacalone & Greenberg (1997) discutem como a quebra de confiança pode se espalhar pela organização, afetando não apenas os indivíduos diretamente envolvidos no romance, mas toda a cultura organizacional, como mostram os seguintes fragmentos:

*Já teve uma menina que trabalhou com a gente e ela era namorada de um supervisor. Muitas meninas tinham inveja dela. **E nem era tanto por ela ser namorada do supervisor, mas por ela ser bonita. Aí, sabe como é, não queriam ajudar, não queriam ensinar nada para ela, não cooperavam.** Ela tinha dificuldade, mas não ajudavam. Eu acho que era mais inveja pela aparência dela, entende? (Pamela)*

*“Falando nisso, eu sei de um caso lá. Tipo assim, um supervisor... **todo mundo fala que ele tá tendo um romance com uma funcionária que era operadora. Do nada, ela virou secretária.** Agora, ela fica sentada o dia inteiro, sem fazer nada. E isso é nítido, porque toda hora ele tá lá conversando com ela. Então, assim, tem sim um tratamento diferente. Ele deu um cargo pra ela, e, inclusive, a pessoa que ocupava esse cargo antes foi mandada embora...” (Paloma)*

*É umas mulher que fica com o chefe para subir de cargo para conseguir uma coisa melhor... a gente que batalha muito para ter uma coisinha é complicado, a gente não tem isso, esse valor. [...] **A gente não é visada igual ela só porque ela sai para ter as coisas, para subir de cargo, para ter um salário melhor.** A gente não. (Pilar)*

*Na empresa onde eu trabalhava anteriormente, uma colega minha de trabalho, acabou se envolvendo com um rapaz que também trabalhava lá. Foi uma confusão bem complicada, porque os dois trabalhavam na mesma empresa, mas ela não sabia que ele era casado. E aí a esposa dele também trabalhava na empresa, mas ela não sabia disso. Era muito visível no trabalho. Então, começaram a surgir aqueles comentários, tipo: Ah, acho que fulano está tendo algo com ciclano. E aí a esposa dele acabou descobrindo... Na verdade, não houve desligamento de nenhuma das duas nem do colaborador. Mas teve que ser feita uma intervenção, né? Acabaram mudando ela de setor. Ela tá trabalhando lá até hoje, mas ficou aquele clima estranho no ambiente de trabalho... **Mas pelo fato de ser mulher, ela ficou mais visada,** e não o rapaz que mentiu, que fez a confusão. Ela que ficou com a culpa. (Gertrudes)*

Para além da questão da confiança, mais uma vez as entrevistas reforçam a literatura organizacional acerca dos estereótipos de gênero que recaem sobre as mulheres. Enquanto os homens que se envolvem em relacionamentos românticos no trabalho são vistos como mais poderosos e influentes, as mulheres são alvo de julgamentos negativos, sendo vistas como aproveitadoras que usam o relacionamento para obter benefícios profissionais (Chory & Hoke, 2020; Biggs et al. 2012). Além disso, as mulheres enfrentam mais desafios na progressão de carreira, sendo o sucesso delas atribuído ao relacionamento romântico, em vez de a habilidades e méritos próprios (Chan-Serafin et al., 2017) e tendem a ser objeto de mais fofocas negativas que os homens, especialmente de outras mulheres (Chan-Serafin et al., 2017; Clegg et al., 2015).

Por fim, quando questionamos os entrevistados para saber se haveria uma possível discriminação ou favoritismo por causa do romance no local de trabalho, todos identificaram alguma relação entre os temas, confirmando as pesquisas (Horan et al. 2019; Chan-Serafin, et al., 2017; Powell, 2001; Pierce et al., 1996; Anderson & Fisher, 1991).

Em geral, o favoritismo foi associado pelos entrevistados a questões de justiça distributiva conforme afirmam a pesquisas de Karl e Sutton (2000) e Cole (2009):

Eu acho que tem favoritismo. Tipo, deixar o parceiro fazer o que quer, porque tá namorando, sabe? Essas coisas, dar uma função melhor. (Poliana)

Acho que pode haver favoritismo por causa desses relacionamentos dentro da empresa, dependendo do nível da relação. Por exemplo, se alguém que ocupa um cargo muito abaixo ou um estagiário começa a se envolver com um supervisor ou coordenador, pode acabar rolando um favoritismo para efetivar essa pessoa, se o coordenador quiser, né? Acho que esse tipo de coisa acontece, e muito. (Gustavo)

Há discriminação ou favoritismo por conta do romance dentro da empresa sim... um diretor de RH teve um relacionamento com uma pessoa do RH. Essa pessoa cresceu muito na empresa, chegou a um nível salarial alto. Depois, o diretor saiu para outra empresa, mas ela continuou muito bem-posicionada. Eles tentavam esconder o relacionamento, mas todo mundo sabia. (Giulia)

Já vi casos de romances dentro da empresa em que a pessoa acabou de entrar e, de uma hora para outra, já cresce, o salário dela aumenta. E por quê? Porque começou a se relacionar com alguém que já tinha um cargo maior, como um supervisor, por exemplo. Então, vejo muita desigualdade nesse sentido. Tem bastante diferença no tratamento das pessoas. Algumas são tratadas muito bem por... não sei, vamos dizer assim... porque lá é uma empresa com muitos homens, né? Agora que começaram a contratar mais mulheres. Mas, como o ambiente ainda é muito masculino, quando aparece uma mulher bonita, já começa um tratamento diferente, sabe? A pessoa recebe mais atenção, mais benefícios, porque há interesse. Então, tem bastante diferença, e eu acho isso muito errado. (Paloma)

Quando o chefe está se relacionando com alguém, provavelmente essa pessoa acaba sendo privilegiada e favorecida em muitos casos. E acredito que isso também influencia a forma como outras pessoas são tratadas. Se o gestor, por exemplo, não gosta de alguém, esse relacionamento pode acabar influenciando a percepção dele sobre essa pessoa e interferindo na maneira como ela é tratada no ambiente de trabalho. O que era para ser algo profissional acaba indo muito para o lado pessoal. (Graziela)

A probabilidade de alguém ser desfavorecido por causa de um romance é grande. Por mais que a pessoa não tenha intenção de prejudicar ninguém, a partir do momento em que existe um romance, há uma tendência de beneficiar aquela pessoa. Acho muito difícil ter duas pessoas com a mesma competência e o mesmo nível de possibilidade de uma promoção ou de um aumento salarial e o relacionamento não pesar na decisão. Então, nesses casos, temos o favoritismo por parte da pessoa que faz parte do casal, e a discriminação em relação a um outro colega de trabalho que está inserido naquele contexto. (Gabriel)

Às vezes, por exemplo, uma pessoa da manutenção tem um relacionamento com alguém da Produção, então nem teria como haver favoritismo, porque são áreas distintas. Agora, no caso de um supervisor se relacionando com um operador, pode haver uma troca de setor justamente para evitar isso. Mas, se essa troca não acontecesse, talvez inconscientemente pudesse ocorrer um favorecimento. (Graça)

Eu trabalhei em uma empresa que tinha escala de final de semana e às vezes tinha folga. As vezes ela ia trabalhar com a gente no final de semana e dependendo 'não tinha como'. **As vezes dava mais folga no fim de semana para aquela pessoa que namorava com o coordenador, entendeu?"** Eu acredito que quando a pessoa se envolve no romance pode ter discriminação ou favoritismo... Eu vou falar uma coisa meio assim, mas normalmente quando tem favoritismo, é quando tem amante! A pessoa é amante do coordenador... Quando é esposa até que nem tanto. Eu estou falando a verdade. Você vê o favoritismo e depois "ahh era amante", mas quando é esposa isso não transparece muito não. (Gilda)

E a discriminação é abordada pelos entrevistados dentro de uma dimensão de justiça interacional, se concentrando nas interações sociais e como as pessoas são tratadas nas relações interpessoais dentro da organização (Bies & Moag, 1986; Bies & Shapiro, 1987; Bies, 2001), enfatizando a sensibilidade social dos indivíduos (Konovsky e Cropanzano, 1991; Tyler & Bies, 1990; Tyler & Lind, 1992; Rego, 2000).

Eu acho que há mais discriminação do que favoritismo por causa do romance. Eu acho que é mais discriminação porque, mesmo que dentro da empresa não tenha esse problema diretamente, as pessoas que não têm conhecimento da situação começam a falar... A fofoca se espalha e, no fim, o que as pessoas não conhecem, elas acabam difamando, comentando...e fazem esse julgamento: "Ah, fulana tá namorando ciclano, por isso tá conseguindo isso ou aquilo." (Penelope)

Eu trabalho na mesma empresa que meu esposo. Cada um faz seu serviço normalmente, mas tem muita fofoca... Comentam que eu não preciso trabalhar, me chamam de primeira-dama. É o que eu escuto dos meus colegas, né? Isso me chateia. Dizem que eu ganho mais que eles, mas isso não é verdade. (Priscila)

Giacalone e Greenberg (1997) destacam que o favoritismo no local de trabalho pode resultar em um ambiente de desconfiança, onde outros funcionários podem sentir que não estão sendo tratados de maneira justa. Eles apontam que a percepção de que um colega está sendo favorecido devido a um relacionamento pessoal pode prejudicar a moral da equipe e afetar a colaboração entre os membros. O mesmo acontece quando um funcionário é desfavorecido por se relacionar com outro colega de trabalho, afinal a percepção de injustiça pode se expandir para incluir não apenas o favoritismo, mas também o tratamento desigual com base em relações pessoais (Folger & Cropanzano, 1998). A discriminação não apenas afeta a relação entre os colegas, mas pode criar um ambiente onde os funcionários se sentem desvalorizados e marginalizados, o que diminui a motivação e o engajamento. Em um cenário onde o romance é envolvido, a discriminação pode ser percebida por toda a

equipe, principalmente se houver um sentimento de que as decisões estão sendo tomadas com base em laços afetivos e pessoais e não em competência.

A intervenção da empresa em casos de favoritismo e discriminação é crucial para preservar a integridade organizacional e assegurar que todos os funcionários sejam tratados com equidade e respeito. Cohen-Charash e Spector (2001) discutem como a justiça organizacional, que inclui a percepção de tratamento justo e transparente, é um dos pilares para uma organização de sucesso. Eles afirmam que, em casos de favoritismo ou discriminação, a intervenção da empresa deve ser rápida e eficaz, garantindo que as normas de justiça sejam respeitadas e que todos os colaboradores se sintam igualmente valorizados.

A transparência é um fator chave para combater o favoritismo, conforme discutido por Colquitt (2001). A maneira como as decisões são tomadas, tanto em relação aos romances quanto à distribuição de benefícios e oportunidades, deve ser clara e objetiva. Quando não há clareza, a equipe pode sentir que existem relações pessoais afetando as decisões profissionais, o que pode resultar em uma queda na confiança organizacional, na confiança na liderança e na moral geral. Sobre a transparência e coerência no processo decisório, os entrevistados apontaram:

*Eu acho que é algo que a gente vai entendendo com o tempo. Quando você adquire uma certa maturidade e está há algum tempo em um lugar, começa a compreender o fluxo e como essas decisões são feitas, dependendo do momento de cada empresa ou setor. Mas isso é algo construído, não é algo que você já chega sabendo. **Você não pensa logo de cara: "Ah, isso está claro para mim, tomaram essa decisão por causa disso."** É algo que você percebe com o tempo e com a experiência dentro do local. (Penelope)*

***Eu vejo a empresa como muito concisa nas decisões, mas ao mesmo tempo flexível.** Acho que essa é a melhor forma de responder. Eles tentam seguir um padrão quando possível, mas também ajustam as decisões conforme a situação exige. Isso acontece muito por conta da nossa área de atuação, que demanda um certo jogo de cintura em algumas situações específicas. (Graziela)*

Como conclusão desta categoria, entende-se que a falta de clareza em relação as políticas sobre romance no local de trabalho gera diversas interpretações e pode ter contribuído indiretamente para a percepção de favorecimento ou discriminação dos funcionários. Colquitt (2001) sugere que a consistência nas políticas e a transparência nas decisões são essenciais para garantir que todos os funcionários percebam um tratamento justo e equitativo. A empresa deve adotar uma postura clara, estabelecendo normas e diretrizes para o comportamento dos funcionários em relacionamentos românticos, especialmente quando estes envolvem uma hierarquia de poder, como superior e subordinado.

Além disso, Bachman (2001) observa que a intervenção deve ser proativa, oferecendo treinamentos e programas educativos sobre ética, discriminação e justiça organizacional. Isso ajudaria a prevenir incidentes relacionados ao favoritismo e à discriminação, além de incentivar uma cultura organizacional mais inclusiva e respeitosa.

A intervenção eficaz também envolve a aplicação de medidas corretivas quando o favoritismo ou discriminação é identificado. Isso pode incluir ações como reavaliação de decisões de promoção, transferências de posição ou até mesmo ações disciplinares quando necessário. O importante, como destaca Lewicki & Bunker (1996), é que a organização seja percebida como justa e imparcial, garantindo que todos os seus membros se sintam igualmente tratados, independentemente de seus relacionamentos pessoais no ambiente de trabalho.

4.2. Desempenho no trabalho e clima organizacional

Algumas pesquisas indicam que relacionamentos saudáveis e bem aceitos podem aumentar o engajamento dos funcionários e promover um ambiente mais colaborativo (Riach & Wilson, 2007), outras evidenciam o lado negativo, como percepções de favoritismo e injustiça, especialmente quando um dos envolvidos ocupa uma posição hierárquica superior (Horan & Chory, 2013). Portanto, nesta categoria buscou-se compreender como os entrevistados percebem os impactos dos romances no local de trabalho no clima organizacional e no desempenho.

Ao serem indagados sobre o romance no local de trabalho ser algo positivo ou negativo de maneira geral e especificamente para a produtividade, os entrevistados apresentaram avaliações contraditórias. Alinhados à literatura organizacional que trata o tema de forma majoritariamente negativa (e.g. Horan

et al. 2019; Chan-Serafin, et al., 2017; Powell, 2001; Pierce et al., 1996; Anderson & Fisher, 1991), alguns foram categóricos ao afirmar não haver nenhum aspecto positivo:

Namorar gente na fábrica não traz benefício. Só briga, viu? Só confusão. (Pilar)

Essa percepção negativa é reforçada por Gustavo, que enfatiza os riscos da mistura entre a intimidade e o trabalho, mencionando a possibilidade de reações impulsivas que podem escalar rapidamente. Nessa lógica, o relacionamento amoroso passa a ser visto como uma distração, como também apontam Gertrudes e Giulia, que descrevem perdas de foco, interferências emocionais e ausência de ganhos objetivos na produtividade.

*Eu vejo um relacionamento amoroso com um colega de trabalho como um ponto negativo... misturar a intimidade com o trabalho não me parece legal, nem para o relacionamento, nem para o ambiente de trabalho. Isso **pode atrapalhar muito, porque a intimidade faz com que a gente se expresse de um jeito mais impulsivo, e aí a coisa pode escalar rápido.** (Gustavo)*

Eu acho que um relacionamento com um colega de trabalho acaba desconcentrando. Acho que a pessoa, às vezes acaba, tipo, sei lá, tirando um pouco da área profissional. Não acredito que seja um lado positivo, a não ser que, como eu falei, a pessoa seja extremamente profissional, né, o que é pouco provável. (Gertrudes)

*Não vejo um relacionamento dentro da empresa como um fator que melhora a produtividade. **Às vezes, um namorado que já trabalha na empresa dá dicas para a pessoa que está entrando. Mas, no trabalho, isso não faz muita diferença no rendimento.** (Giulia)*

Também foi mencionado o ciúme como catalisador (Mbah & Abeh, 2019) na fala de Pamela, que acrescenta uma camada geracional à discussão, ao destacar que o ciúme, especialmente entre os mais jovens, tende a intensificar o impacto dos relacionamentos. Ela observa que as reações possessivas,

particularmente por parte das mulheres, o que revela um viés de gênero, geram desentendimentos que reverberam no ambiente de trabalho:

Eu acho que o relacionamento atrapalha. A pessoa tá lá trabalhando, mas já fica pensando: "O que será que meu namorado tá fazendo?" Aí, às vezes, o namorado tá só conversando com uma colega de trabalho sobre algo do serviço, e a namorada já fica com ciúme. Isso pode gerar problema. Principalmente com a geração mais jovem, que, muitas vezes, tem essa coisa de posse, de "é meu, é meu". A mulher, principalmente, tem mais esse sentimento. Aí, se vê o namorado conversando com outra moça, já começa a ter ciúmes. Isso já aconteceu várias vezes. (Pamela)

Contudo, os relatos também revelam uma face mais positiva das relações afetivas. Gisele e Graziela relatam experiências em que o vínculo afetivo contribuiu para um aumento da motivação e da produtividade. Essa visão se alinha com consequências positivas do romance, como maior bem-estar e produtividade dentro da organização (Biggs et al., 2012), redução de estresse (Berman et al., 2002), maior satisfação e motivação para o trabalho (Dillard e Broetzman, 1989; Pierce et al., 1996; Pierce; Aguinis, 2003) e aumento na produtividade (Mainiero, 1986; Powel e Foley, 1998) apresentadas na literatura:

*Se você tá trabalhando com uma pessoa que você se envolveu, você gosta dela, gosta de estar com ela, trabalhando junto, **um pode influenciar o outro de forma positiva.** (Gisele)*

*Eu acho que quem têm um relacionamento no trabalho podem se tornar mais felizes e, com isso, mais produtivos também. Mas **depende muito da qualidade do trabalho, do clima organizacional, dos colegas, da gestão e do relacionamento em si.** Acho que depende muito de como o casal gerencia a relação. (Graziela)*

Apesar da literatura majoritariamente crítica, estudos como os de Riach e Wilson (2007) e Wright et al. (2007) destacam que relacionamentos saudáveis e bem gerenciados podem, inclusive, aumentar o engajamento, reduzir o estresse e promover um ambiente colaborativo. A fala de Penelope reforça essa visão

positiva quando ela relata que, após o início do relacionamento, sua produtividade e a do parceiro foram reconhecidas positivamente pela chefia. O romance, nesse caso, foi um catalisador para o engajamento, especialmente em um contexto de adversidade como o da pandemia. Da mesma forma, Poliana compartilha que o namoro a ajudou a lidar com problemas emocionais e ansiedade, evidenciando o impacto subjetivo positivo que o relacionamento teve sobre seu desempenho profissional.

*Eu acho que um relacionamento com uma colega de trabalho melhora a produtividade. O que eu vivi foi tudo para melhor. Durante a pandemia nos aproximamos. A gente acabou ficando responsável por algumas gestões relacionadas à Covid. Desde então, ficamos juntos, e foi um período bem produtivo. Nem eu nem ele recebemos nenhum feedback negativo da chefia, pelo contrário. **Recebemos feedback positivo, de que estávamos produzindo melhor, sendo mais eficazes em algumas questões depois que começamos o relacionamento.** (Penelope)*

No que se refere ao desempenho no trabalho, as evidências sugerem uma relação ambígua. Enquanto alguns estudos indicam que romances no local de trabalho podem aumentar a motivação e o compromisso dos envolvidos, outros apontam para possíveis distrações e quedas de produtividade (Mainiero & Jones, 2013).

*Eu acho que um relacionamento com um colega de trabalho pode tornar a pessoa mais produtiva, mais feliz e mais eficaz no trabalho. Eu falo por mim, porque antes de namorar, eu estava com problemas emocionais, ansiedade, e depois que comecei a namorar, melhorei bastante. **As pessoas até notaram, meus chefes notaram. Eu fiquei mais motivada para trabalhar.** (Poliana)*

*No meu caso, pelo que eu vivi, **quando comecei a namorar alguém no trabalho, eu ia trabalhar mais feliz, sabe? Eu trabalhava mais animada e tal. Aí, depois que ela foi embora, fiquei bem caidinha, sabe? Aquela preguiça... "Ai, tem que trabalhar hoje..." Mas antes, não. Eu acordava e pensava: "Ah, a gente vai trabalhar!"** (Paloma)*

É possível ver, na fala de Paloma, que a presença do parceiro pode gerar empolgação e motivação, mas também oscilar para desânimo diante da ausência e/ou afastamento do casal.

*Se tá tudo bem, a motivação vai lá em cima, a pessoa quer vir para o trabalho, quer ficar próxima... **Apesar de que essa empolgação também pode acabar atrapalhando a concentração.** (Gabriel)*

Para além do debate sobre motivação e distração, a percepção da entrevistada Paola traz à luz o conceito de justiça distributiva (Greenberg, 1996). em que. A justiça distributiva é avaliada com base na comparação entre o que as pessoas recebem e o que acreditam que merecem ou em comparação com os outros na organização, relacionando-se a fatores como remuneração, promoção e reconhecimento. Quando as recompensas são percebidas como desiguais, mesmo que informalmente concedidas, podem comprometer a equidade e gerar desmotivação. Por outro lado, quando os indivíduos percebem que estão sendo tratados de maneira justa, há uma tendência de maior satisfação e comprometimento com a organização (Greenberg, 1996; Zapata et al., 2013; Matta et al., 2020), reforçando que a equidade nas práticas gerenciais é um pilar essencial para a sustentabilidade das relações de trabalho.

*Ah, depende muito de cada pessoa, né? **Tem gente que, quando tá apaixonada, fica com a cabeça na lua, né? E tem gente que, quando tá apaixonada, fica mais produtiva. Se eu sou chefe e meu marido é peão, lógico que eu vou beneficiar ele em um monte de coisa. E é o que muitas pessoas fazem lá. Mas também tem casos em que o peão tem a esposa trabalhando em outra área, tipo na logística, que abastece toda a fábrica. Às vezes, o cara se desdobra para ajudar a esposa, para ela não parar a fábrica, entendeu? Para a fábrica, isso é maravilhoso, mas para as outras pessoas, não. Elas pensam: "Por que pra ela pode e pra mim não?"** (Paola)*

Quando questionados especificamente sobre a capacidade de romances hierárquicos afetarem o clima organizacional e a percepção de justiça organizacional, o alinhamento entre os discursos dos entrevistados se deu na

importância de manter a postura profissional ao se envolver em um relacionamento romântico, o que inclui aspectos como comprometimento e comunicação e está relacionado a um bom desempenho e conduta profissional no trabalho (Dillard & Witteman, 1985; Quinn, 1977).

*Quando eu comecei a namorar meu marido, a gente tava na mesma empresa, eu como terceira e ele como a empresa-cliente. [...], a gente sempre trabalhou junto. **Teve um cozinheiro meu que foi saber que meu marido era meu marido depois de 4 anos de empresa, teve gente que descobriu com um ano... Então é postura, lá na empresa nós somos profissionais, fora da empresa nós somos marido e mulher, mas lá dentro nós somos profissionais.** (Gilda)*

*Você pode até trabalhar com seu marido dentro da empresa, mas se souber manter a postura, não tem problema. Você tem que agir com ele do mesmo jeito que agiria com qualquer outro colega. Então, vai da pessoa, né? a pessoa tem que entender que dentro da empresa é trabalho, não pode misturar as coisas. Se souber separar, dá certo. Mas, quando o casal começa a levar os problemas do relacionamento para dentro da empresa, aí desanda. Eu já vi muito casal que soube separar as coisas, sabe? Dentro da área, às vezes, nem conversam um com o outro, cada um focado na sua função, e aí funciona. Agora, **quando um começa a se intrometer no trabalho do outro, dar palpite, interferir nas decisões... aí já dá errado, porque começam a misturar as coisas.** (Pamela)*

***Tudo se resume à conduta profissional. Tudo bem, hoje eu tô triste, mas vou cumprir com as minhas responsabilidades. Mesmo que eu produza um pouco menos, ainda assim vou produzir. O mais importante é não criar um conflito que afete outras pessoas, como colegas, supervisores, gerentes, RH ou até clientes.** (Graça)*

Os romances no local de trabalho podem influenciar a percepção de justiça e a coesão entre os colaboradores ao gerar percepções de favoritismo e injustiça, especialmente quando um dos envolvidos ocupa uma posição hierárquica superior (Horan & Chory, 2013). Muitas vezes, os relacionamentos hierárquicos são malvistas pelos pares (Chory & Hoke, 2020; Salvaggio et al.

2011a), pois podem gerar situações de assédio moral e sexual (Pierce et al., 1996), gerar quebra de confiança nos líderes (Tepper, 2000) e levar a discriminação, tratamento desigual, suposto favoritismo, ambiente de trabalho hostil, distração, angústia no local de trabalho e assédio sexual (Mainiero, 2020; Biggs et al., 2012; Pierce, 2010). Alinhados à esta literatura, que apresenta o romance hierárquico como mais perigoso para as organizações, os entrevistados levantaram argumentos fortes:

Os colegas passam a ver a pessoa como protegida, achando que ela nunca será demitida (Giulia)

*Quando o romance não é hierárquico, não vejo impacto no clima organizacional. Mas quando é hierárquico, aí sim, acredito que pode impactar bastante. Porque o burburinho entre os funcionários é muito maior. E, quando falamos de clima organizacional, qualquer coisa pode afetar a confiança das pessoas na seriedade do gestor. Se ele está avaliando propostas, decisões, promoções... **sempre vai surgir aquela dúvida: "Será que essa escolha foi justa ou tem um envolvimento pessoal?"** (Gustavo)*

*É uma situação complicada, é postura da pessoa mesmo. Igual nesse caso do coordenador que ficava sempre beneficiando a menina, aí as outras meninas ficavam bravas. Tanto é que, por exemplo, **tinham pessoas com potencial de crescimento, prestes a receber promoção e ele foi lá e deu a promoção pra outra. A amante. Aí é mais complicado, ele era coordenador e ela nutricionista.** (Gilda)*

As falas sobre romances entre pares *versus* romances hierárquicos também trazem à tona a questão da confiança. Quando um dos envolvidos ocupa um cargo superior, surgem dúvidas quanto à imparcialidade, à justiça e à credibilidade das decisões. As falas de Gustavo e Gilda revelam pode haver dúvidas sobre a imparcialidade do gestor, bem como uma tensão entre a vida privada e as exigências públicas de neutralidade e meritocracia nas relações profissionais (Colquitt, 2001; Tepper, 2000). O caso do coordenador que promovia a parceira, gerou ressentimento entre os demais, cujas consequências para o clima organizacional podem ser traduzidas por sentimento de injustiça,

queda na motivação e comentários que corroem a confiança nos processos decisórios da empresa.

*O que pode afetar o clima organizacional, na minha opinião, é justamente essa questão de não poder assumir por medo do que os outros vão pensar. Então, isso pode acabar influenciando negativamente essas pessoas, porque os casais hierárquicos não podem viver o relacionamento da mesma forma que os pares. Nessa questão, eu acho que pode haver um impacto. **Quem está em um relacionamento hierárquico acaba sendo mais prejudicado. Acho que os holofotes, os comentários, os olhares ficam muito mais voltados para os relacionamentos hierárquicos do que para os casais do mesmo nível.** (Penelope)*

Querendo ou não, afeta. Porque, por exemplo, se eu trabalho com uma colega que é esposa do supervisor, ela pode ter mais regalias. Tipo, marcar férias com mais facilidade, conseguir um uniforme novo primeiro... Ele pode acabar priorizando as coisas dela, então, sim, acho que tem uma diferença. (Pamela)

Quando o romance não é hierárquico, não vejo impacto no clima organizacional. Mas quando é hierárquico, aí sim, acredito que pode impactar bastante. Porque o burburinho entre os funcionários é muito maior. E, quando falamos de clima organizacional, qualquer coisa pode afetar a confiança das pessoas na seriedade do gestor. Se ele está avaliando propostas, decisões, promoções... sempre vai surgir aquela dúvida: "Será que essa escolha foi justa ou tem um envolvimento pessoal?" (Gustavo)

Quando é um romance hierárquico, quando alguém é chefe de alguém, afeta o clima e a percepção de justiça, independente de onde as pessoas trabalham. É porque um chefe tem mais acesso a tudo, ele tem mais... Ele pode fazer o que ele quer, assim (Poliana)

Conforme a teoria da justiça organizacional, especialmente no que diz respeito à justiça distributiva, os entrevistados questionaram a legitimidade de promoções ou oportunidades concedidas a parceiros(as) românticos(as) de

gestores, sobretudo quando há falta de transparência nos critérios utilizados (Greenberg, 2011).

A última pergunta da categoria buscou analisar consequências de brigas e de término de romance no ambiente organizacional, já que casos de conflitos dentro do relacionamento podem desviar o foco das tarefas profissionais (Quinn, 1977). Nessa pergunta, todos os entrevistados tinham uma história para contar, evidenciando focos e conflitos mais sérios que surgiram em decorrência do relacionamento.

As narrativas sobre brigas e término foram intensas, como no relato de Pilar, que menciona uma situação em que um homem empurrou colegas durante uma briga com a ex-companheira dentro da empresa. Giulia menciona um caso ainda mais grave, com briga física entre dois homens após a descoberta de um envolvimento extraconjugal. Em ambos os exemplos, a intervenção da empresa foi necessária, mas evidenciou a ausência de estratégias preventivas ou diretrizes claras.

*Já vi uma situação que deu problema. Já vi muito casal brigar, por isso que eu acho que a empresa separa o casal, porque briga. Tipo, o ambiente de trabalho e as pessoas brigando? Tipo, já vi várias vezes casal brigando no meu ambiente de trabalho. Gritando com o outro. **Uma vez que a gente teve que separar um casal.** O que que aconteceu? Ele é segurança do trabalho e ela trabalhava com a gente e ele não aceitava ou término do relacionamento deles, ele foi lá no ambiente de trabalho brigar com ela. A gente teve que entrar no meio, eu levei um empurrão... [...] Todo mundo foi parar lá no RH. [...] a gente pensou que ele ia bater nela lá na empresa, lá dentro, a gente ficou tudo apavorado. [...] Agora ele tá de tarde e ela trabalha com a gente ainda, só que eles divorciaram. [...] Ele ficou com uma medida disciplinar que a empresa tem. Ele ficou dois dias em casa. (Pilar)*

*Fica infernal! Eu trabalhei com um casal, aquele que eu comentei antes. Eu nunca vi eles de beijos e abraços, mas dava para perceber que era um casal meio inconstante. Então, parecia que sempre acabavam brigando, e o humor mudava. Aí, às vezes, você já não tá muito bem e tem que ver aquela pessoa, tem que sustentar ali a convivência. **Muitas vezes, percebi que isso afetava o ambiente, porque a galera não tava legal, e,***

sem querer, acabava descontando nos outros. Acho que vai muito da maturidade também, mas, para mim, não foi uma experiência muito bacana. Sempre rolava aquele comentário: "Nossa, fulano e fulana brigaram, os dois estão de cara feia hoje, aconteceu alguma coisa?" (Graziela)

*Um primeiro caso foi de um casal onde a esposa trabalhava na Produção e o marido na qualidade. Ela começou a se envolver com o líder da célula dela. Quando o marido descobriu, houve uma briga física. **O líder e o ex-marido foram demitidos porque brigaram e houve ameaças.*** (Giulia)

Por outro lado, há casos em que a separação foi gerida de maneira mais cuidadosa, com transferência interna, como relata Pamela. Ainda assim, é perceptível o quanto esse tipo de conflito afeta o grupo. Nesse sentido, Colquitt et al. (2001) e Greenberg (2006) destacam que a forma como a organização conduz esses processos (justiça processual) é determinante para a percepção de equidade e confiança por parte dos funcionários.

*Teve um caso de uma pessoa lá que resolveu se separar da esposa. A história era até engraçada, porque, no começo, ela que não queria ele. Aí os dois ficaram casados por muitos anos, mas depois ele começou a se envolver com outra pessoa. Ele tinha um cargo acima e a ex-mulher trabalhava na Produção normal. Aí começou a dar problema: ela começou a vigiar ele, brigar com ele dentro da empresa... Esse problema acabou sendo levado para a gestão. O que fizeram? **Separaram os turnos: ele foi para um horário e ela para outro.** Agora tá tudo em paz. Então, não precisou de nenhuma medida drástica, entendeu? Foi só uma questão de sentar e conversar com eles, porque já estavam misturando as coisas e atrapalhando o serviço um do outro.* (Pamela)

*Como era uma coisa muito discreta, o assunto morreu rápido. **Teve só um comentário básico, mas nada que atrapalhasse. Até porque eles não trabalhavam diretamente juntos, um era da Produção e o outro do RH, ou seja, hierarquias bem diferentes. Então, não dava para ter um grande burburinho ou algo assim.*** (Gustavo)

*Acho que **términos e brigas são situações isoladas**, não acontecem o tempo todo. [...] Então, mais uma vez, acho que entra o papel da liderança em entender o contexto pessoal do colaborador. (Graça)*

*Gerou um clima bem ruim. E aí a menina até foi transferida de setor, né? Gerou um transtorno. Acabou que foi um término, eles tinham um relacionamento. Eles não fizeram o desligamento, mas **mudaram ela de setor para poder amenizar a situação**. (Gertrudes)*

*A pessoa fica totalmente irritada, insuportável, quando as coisas não estão bem entre os dois ali. [...] sem dúvida nenhuma, a resposta é sim, isso afeta. **Esse é um dos grandes problemas, porque, se tá tudo bem, ainda é mais fácil de administrar, mas, se não está, vai afetar consideravelmente**. Essa é uma coisa eu consigo afirmar com base em referências reais da minha convivência. (Gabriel)*

Quando a organização não tem processos para lidar com determinado tipo de situação e precisa agir de maneira não planejada, está mais propensa a promover situações de injustiça, como a mencionada por Giulia.

*Um motorista de ônibus descobriu que a esposa dele estava tendo um caso com um colega de trabalho. Ele riscou o carro do amante no estacionamento da empresa e furou os pneus. Só que ele riscou o carro errado, foi processado e teve que pagar o prejuízo. **No fim, a mulher foi demitida, mas o homem não**. Depois, ela ainda voltou com o marido. A empresa abriu uma ocorrência de dano ao patrimônio na época. (Giulia)*

Ao ser questionada se achou o procedimento justo, a entrevistada continuou:

*Quem levou a pena, na verdade, foi a mulher. Você concorda que a culpa caiu nela, né? Quem ficou pior na situação foi a mulher, porque ela perdeu o serviço, e o rapaz que andava com ela continuou trabalhando. E, se for avaliar, os dois estava errados, então se for considerar dessa forma ou demitir os dois ou não, né? A avaliação não foi justa. **Eu acho que na época isso aconteceu por ela ser mulher**. Hoje não, hoje eu te falo que*

não existe isso. Hoje, pelo contrário, tem programas de contratação de mulheres, né? Tem que aumentar número de mulheres na planta, [...], tem para LGBT também, inclusive, mas na época desses fatos aí não tinha isso. (Giulia)

Os relatos também evidenciam preocupações com a justiça processual: a forma como decisões são tomadas em casos de conflitos ou terminos é fundamental para a percepção de equidade entre os colaboradores (Colquitt et al., 2001; Greenberg, 2006). Um exemplo disso aparece no caso relatado pela entrevistada Giulia, em que apenas a mulher foi punida após um conflito conjugal, o que levanta suspeitas de tratamento desigual, reforçando a importância da imparcialidade nas ações organizacionais. Esses dados reforçam o papel estratégico do RH na construção de regras claras, coerentes e percebidas como justas, especialmente diante de situações complexas como os romances no local de trabalho (Aguinis, et al., 1996; Pierce & Aguinis, 2009). Afinal, quando as pessoas percebem que o processo pelo qual as decisões são tomadas é justo, há uma melhora no desempenho, percepção de justiça e aceitação das decisões (Thibaut e Walker, 1975).

Ainda na temática da justiça, segundo Greenberg (1996), as pessoas avaliam a justiça distributiva com base na comparação entre o que recebem e o que acreditam que merecem ou em comparação com os outros na organização, relacionando-se com remuneração, promoção, reconhecimento, etc. Portanto, quando alguém favorecido sai do grupo, há uma tendência de maior satisfação e comprometimento com a organização:

*Ihhhh e como! Afeta o clima da organização e afeta até a gente que não tem nada a ver com isso. Vou te falar a verdade, **quando esse coordenador terminou com a nutricionista, a menina foi mandada embora. Aí ficou todo mundo sabendo, as fofocas, a rádio patroa falou. O povo achou até bom, porque a menina não tava trabalhando direito, não tava fazendo nada. Para o nosso lado como funcionário, foi até bom.** (Gilda)*

Esta categoria tem uma intercessão com a anterior, evidenciando que, embora não tenha uma política clara, a empresa normalmente age quando o romance afeta o trabalho. Chama atenção o fato de que os entrevistados,

mesmo diante da ausência de uma política clara sobre romances, consideram aceitável a atuação da empresa quando o relacionamento começa a prejudicar o trabalho. Houve, nas entrevistas, relatos de desligamento, troca de turno e troca de setor, o que parece ser bem-visto pelos funcionários entrevistados, revelando uma aceitação da gestão reativa, ainda que não normatizada formalmente.

4.3. Aspectos culturais e características do romance

Esta categoria visa analisar como aspectos culturais e as características do casal e do romance influenciam a avaliação do romance pelas pessoas.

No caso da empresa estudada, observa-se uma tensão constante entre um discurso institucional de inclusão e diversidade e práticas cotidianas marcadas por julgamentos morais, diferenciações de gênero e ambiguidades normativas.

A cultura organizacional exerce uma influência substancial sobre a dinâmica das relações interpessoais dentro das empresas, incluindo os romances no local de trabalho (Mainiero & Jones, 2013; Wilson, 2019). Ela é composta por normas, valores e práticas que moldam o comportamento dos indivíduos e determinam a aceitação ou repressão dessas relações (Schein, 2010). No caso de empresas multinacionais, como a estudada, a gestão precisa lidar com tensões entre padronização global e adaptações locais, principalmente quando as normas culturais divergem fortemente em relação à moralidade sexual e às fronteiras entre público e privado (Parry et al., 2021; Gelfand et al., 2007), como foi observado:

*A empresa age de acordo com o país em que está sediada. As regras do Brasil não são as mesmas das empresas na Índia, por exemplo. **Existe uma diretriz global, mas também existem regras locais, e elas precisam existir porque as diferenças são enormes.** Temos empresas na América do Sul, América do Norte, Europa, Ásia... Num país muçulmano, por exemplo, provavelmente as regras são muito diferentes. Eu realmente não conheço a fundo, mas não pode ser o mesmo direcionamento para todo mundo. (Gabriel)*

A fala de Gabriel sugere que há uma flexibilidade institucional que, embora permita certa autonomia local, também pode dar margem a práticas informais e interpretações subjetivas sobre o que é ou não aceitável.

Isso acontece porque algumas sociedades são mais tolerantes a relacionamentos no ambiente profissional e outras veem essas interações com maior desconfiança, o que exige que as organizações adotem abordagens flexíveis e adaptáveis às realidades locais (Parry et al., 2021). Conforme destacam Hofstede (1980) e House et al. (2004), em culturas individualistas e com alta orientação para o desempenho, como EUA e Alemanha, tendem a adotar políticas mais rigorosas, justificando-se por argumentos de imparcialidade e meritocracia (Gelfand et al., 2007). Por outro lado, culturas com alto grau de coletivismo e menor aversão à incerteza, como a brasileira, tendem a apresentar maior tolerância a relações pessoais no espaço profissional, desde que preservada a harmonia do grupo, como podemos ver nos seguintes depoimentos acerca da aceitação do romance na empresa em que trabalham:

Olha, desde que as pessoas se respeitem dentro do serviço, eles não se intrometem, não. Acho que só quando começa a causar problema... Tipo assim, se um cara casado tá tendo um caso com uma menina de outra área, e isso chega ao RH, aí pode ser que tomem alguma providência, entendeu? Porque a empresa não quer esse tipo de falatório atrelado ao nome dela. Já aconteceu muito de marido traído ir até a porta da empresa fazer escândalo. A empresa não quer isso pra ela. Então, de certa forma, eles vão cortando certas coisas.” (Pamela)

*“Não tem nenhum tipo de incentivo, mas assim, eu acho que não tem proibição, entendeu? **Aceitação ok, mas não tem proibição nem diretriz sobre isso de forma específica. Mas, por mim, é normal.** (Giulia)*

A ausência de regras formais acaba sendo preenchida por normas sociais implícitas, muitas vezes baseadas em julgamentos morais e expectativas tradicionais. É interessante observar que, em vários relatos, a gestão do romance é mais guiada por percepções subjetivas de “profissionalismo” e “respeito” do que por políticas organizacionais consistentes.

*Acredito que sim. Como eu falei, **desde que não seja no mesmo setor, ou que a empresa tente evitar ao máximo essa proximidade em momentos críticos.** Por exemplo, meus amigos que trabalham em outra empresa em home office, mas precisam ir presencialmente alguns dias. A*

empresa já deixou isso bem claro para eles. Então, um vai segunda e terça, e o outro vai quarta e quinta. Eles só se encontram na sexta-feira.
(Gustavo)

*Eu acho que padronizou. Hoje em dia, tem que ser assim, entende? Você não pode discriminar, não pode expressar certas opiniões. Não que você não possa ter sua opinião, pode sim, mas **dentro de uma empresa você tem que ter um olhar mais aberto para certas coisas, independente do que pensa "da catraca para fora", por exemplo.** Você tem que lidar de forma diferente, mesmo que, pessoalmente, pense de outro jeito.*
(Penelope)

Onde, na visão dos entrevistados, a empresa só age quando há problemas ou reclamações. Trata-se, portanto, de uma postura reativa, em que a gestão intervém somente diante de queixas formais ou escândalos visíveis. Essa “zona cinzenta” descrita por Dillard et al. (2014), é típica de culturas organizacionais que valorizam a informalidade e o bom senso como reguladores das relações interpessoais:

***Porque se ninguém reclamar, eles [empresa] fingem que não estão vendo.** Começaram a reclamar que uma pessoa estava sendo beneficiada. Aí foi quando teve a troca de turno. Mas depois voltou, e o pessoal falou assim: “Ah, não adianta reclamar, não vai mudar nada.”*
(Paola)

*Eu acho que, na verdade, eles deixam, mas, na hora que dá algum problema, eles resolvem. Tipo, **não incentivam, mas também não interferem.** Aí, quando dá algum problema, tentam resolver a situação. Acredito que seja assim.* (Gertrudes)

Esses elementos culturais interagem com as diretrizes internas das organizações, as quais, muitas vezes, mantêm uma postura ambígua em relação aos romances, agindo apenas em casos de conflito ou impacto perceptível no clima organizacional (Powell & Foley, 1998; Chory & Gillen Hoke, 2020). Como relatado pelos participantes, a empresa tende a adotar uma lógica reativa, em que os casos são tolerados desde que não gerem ruídos ou reclamações

formais. Essa ambiguidade regulatória também é analisada por Dillard et al. (2014), que identificam a existência de “zonas cinzentas” de permissividade, particularmente em ambientes onde a cultura organizacional privilegia a flexibilidade ou a informalidade.

Além das normas culturais da empresa, os julgamentos sobre os romances no trabalho também podem ser atravessados pelas características do casal envolvido, como o tipo de relacionamento, o gênero dos envolvidos e a maneira como o romance é conduzido. Por isso, adicionalmente, foram incluídas perguntas acerca das características pessoais dos participantes, pois são as que têm o maior impacto na avaliação do observador de um romance no local de trabalho, embora sejam frequente associadas ao sexo, aos motivos e ao comportamento no trabalho (Brown & Allgeier, 1996; Salvaggio, 2011a).

Os romances no local de trabalho podem ser classificados de diversas formas, incluindo relações consensuais entre pares, relações hierárquicas e relações extraconjugais que se desenrolam dentro da organização (Pierce & Aguinis, 2009). Cada tipo apresenta desafios específicos para a gestão organizacional, pois pode afetar a dinâmica de poder, a moral dos colaboradores e a percepção de equidade dentro da empresa. No entanto, avaliações morais e julgamentos sociais tendem a ser mais severos quando o romance é percebido como instrumental/utilitário, extraconjugal ou hierárquico (Brown & Allgeier, 1996; Alder & Quist, 2014), independente se atrapalha ou não o trabalho, o que se confirma nos depoimentos analisados:

a) LGBT: Romances LGBT ainda enfrentam desafios em algumas culturas organizacionais, dependendo do grau de inclusão e diversidade da empresa. Ambientes mais conservadores podem gerar discriminação sutil ou explícita, enquanto empresas com políticas afirmativas tendem a promover maior aceitação e segurança psicológica para esses casais (Colgan & McKearney, 2012; Priola et al., 2014). Apesar dos avanços, a literatura aponta que ainda há resistência cultural e microagressões, que se manifestam como piadas, julgamentos ou ausência de apoio explícito, o que dificulta a expressão de afetos e comprometem a segurança psicológica (Colgan & McKearney, 2012), como relatado nas entrevistas.

Eu acho que sim, no sentido da fofoca, mas também no sentido do preconceito. Eu dou como exemplo aqui. Porque é uma fábrica, então tem

*um número expressivo de homens trabalhando, e a gente sabe que o preconceito parte, na maioria das vezes, de homens, né? **Então, pelos corredores, a gente já passa e às vezes escuta algumas conversas. Sempre são piadinhas, tipo assim, conversas bem homofóbicas. Então, acredito que, no caso de um relacionamento, isso geraria uma repercussão negativa.*** (Gertrudes)

*É interessante como isso é muito retratado em filmes e séries. Sempre tem a secretária do chefe, sabe? Aquela imagem da mulher ali no ambiente masculino. E, muitas vezes, a presença feminina é vista como uma ameaça – seja para os homens, seja para as esposas deles. E, junto com isso, eu acho que dá para acrescentar a questão das pessoas **LGBT. Porque elas costumam ser marcadas com esse olhar de promiscuidade. Então, se você insere uma pessoa que já é vista como "promíscua" no ambiente de trabalho, como fica o clima? Ela vai ser aquela que "deu em cima", que "provocou" a situação.*** (Graziela)

Abaixo, Pilar menciona olhares de julgamento sobre uma colega que trocou um casamento heterossexual por uma relação com outra mulher, revelando como o desvio da norma heterossexual ainda gera desconforto e preconceito velado (Colgan & McKearney, 2012; Priola et al., 2014), enquanto Giulia apresenta um contraponto ao reconhecer que o ambiente da empresa melhorou com o tempo e menciona políticas de diversidade. Isso sugere uma organização em transição, na qual coexistem avanços institucionais e resistências culturais, uma ambiguidade que exige políticas afirmativas mais contundentes e ações educativas permanentes.

*A gente tem uma menina que é uma pessoa que trabalha com a gente e ela namora uma mulher de outra área. No começo deu problema, agora é normal, mas sempre tem preconceito, entendeu? É porque a menina que agora tá namorando, ela tem quatro filhos e era casada com homem e ela largou o marido dela para ficar com essa menina que trabalha com a gente. Eu sinto algum tratamento diferente. **Não é tratar mal, mas assim julgando, o olhar de julgamento com ela, entendeu? Tipo 'nossa, porque que largou o marido para ficar com como uma sapatona, com uma mulher'. Tem esse tipo de julgamento sim.*** (Pilar)

*Hoje, não. Já vi um caso. Ele era casado, largou a mulher para ficar com um homem. Os dois trabalhavam lá. Só que ficaram bastante tempo, eram bem discretos, sabe? Eles gostavam de moto, mas eles tinham um relacionamento, tanto que depois oficializaram e foram morar juntos. **Então, eles moravam juntos, mas lá dentro da empresa eram super profissionais, cada um na sua. Ninguém falava nada sobre ninguém. Se fizeram piadinha, eu não fiquei sabendo. Pode até ser que tenha tido, mas como eu te falei, hoje na empresa não tem muito disso, porque ela é muito inclusiva em relação ao LGBT. Hoje tem várias contratações de homossexuais e bissexuais, muitas mulheres que são lésbicas... E assim, é normal, ninguém fala nada.** (Giulia)*

b) Hierárquico: Os romances hierárquicos, por exemplo, são frequentemente associados a favoritismo e violações da equidade organizacional (Powell, 2001; Dillard et al., 2014). Esse tipo de romance desafia a imparcialidade nas decisões e pode provocar percepções de injustiça procedimental (Colquitt et al., 2001), afetando o comprometimento e a confiança entre colegas (Chory & Hoke, 2019) e deve ser evitado para prevenir conflitos de interesse (Holley, 2025). Os participantes expressaram maior desconforto com relações românticas envolvendo diferenças de poder, o que reforça a necessidade de diretrizes específicas para esses casos.

Já presenciei, mas não vi esse relacionamento sendo assumido. Talvez por essa questão hierárquica ser diferente da minha — no meu caso, éramos pares. Nesse outro caso, era um relacionamento entre chefia e subordinado, então não era assumido. E quando não é assumido, as pessoas evitam falar sobre isso, porque, se falam, precisam provar que não estão juntos, algo assim. (Penelope)

*Por esses motivos mesmo, de tipo, vantagem. **As pessoas podem enxergar como se a pessoa estivesse se beneficiando de algo por causa do relacionamento.*** (Gertrudes)

c) Percebido como utilitário: Quando o romance no local de trabalho é interpretado como um meio para obter vantagem profissional (romance utilitário

ou instrumental), geralmente surgem dilemas éticos e percepções de favoritismo (Pierce & Aguinis, 2009). Essa percepção é altamente prejudicial para o clima organizacional, pois compromete a confiança interpessoal e alimenta rumores (Mainiero & Jones, 2013; Chory & Gillen Hoke, 2020), além de afetar negativamente a percepção de justiça distributiva, sobretudo entre colegas que se sentem injustiçados (Salvaggio et al., 2011a). Aqui, a moralidade do relacionamento passa a ser julgada não por sua existência, mas pela intenção presumida dos envolvidos.

É complicado falar isso, mas a gente meio que já conhece as pessoas, né? Já sabe quando é interesse, quando é paixão de verdade. Então, é impossível dizer que não percebe quando alguém está ficando com fulano para se promover. (Penelope)

É mais por interesse, a maioria são. Raro a gente ver um casal assim na empresa, que gosta de verdade um do outro, sabe? É bem raro, a maioria lá tá atrás do chefe, é isso. (Pilar)

d) Extraconjugal: Os romances extraconjugais no ambiente de trabalho frequentemente são acompanhados de sigilo e tensões, podendo afetar negativamente o clima organizacional e a confiança entre colegas, especialmente se envolverem figuras de liderança, o que pode levar a julgamentos morais e impactar a cultura da empresa (Dillard et al., 2014). Embora o comportamento sexual que envolve ter múltiplos parceiros, relacionamentos extraconjugais ou uso de apps de namoro possa gerar desaprovação por parte de colegas com valores mais conservadores, os gestores devem sempre garantir que suas ações sejam, primeiramente, legais, antes de considerar aspectos morais ou culturais (Holley, 2025).

Aí é pior ainda, Senhor! Nossa Senhora! Dá mais confusão. Às vezes a pessoa é um bom profissional, tem uma postura legal na empresa, mas por conta disso, o pessoal acha que a pessoa é um lixo. Não necessariamente um lixo, mas não respeita tanto, a conduta com a pessoa não é tão legal. Também tem quando há um affair entre uma pessoa de cargo maior e uma pessoa de cargo menor, às vezes a pessoa de cargo menor 'se acha muito'. Mas isso

depende do tamanho da empresa, numa empresa com mais de 1.000 mil funcionários como a empresa que eu trabalho, isso impacta menos. Também vejo isso de acordo com o tamanho da cidade, em Contagem o pessoal liga menos que aqui no interior, numa cidade mais tradicional, aqui é diferente. (Gilda)

Gertrudes reforça a assimetria de julgamentos de gênero ao compartilhar que quando um homem casado se envolve com uma colega solteira, é a mulher quem sofre as consequências simbólicas mais severas – sendo taxada, isolada ou até responsabilizada pelo rompimento. Essa assimetria é confirmada por estudos que mostram que, enquanto homens em relacionamentos são vistos como influentes ou poderosos, mulheres envolvidas em romances – especialmente com figuras hierarquicamente superiores – tendem a ser vistas como interesseiras ou manipuladoras (Chory & Hoke, 2020; Chan-Serafin et al., 2017). Esse duplo padrão aparece com força nos relatos e reforça estigmas que, além de injustos, dificultam a progressão de carreira das mulheres, alimentando um ciclo de exclusão simbólica e desvalorização profissional.

*Com certeza, e aí vem para o lado da mulher. O preconceito, como eu falei na experiência mesmo que eu vivi [homem casado e mulher solteira], tipo assim, **o homem não foi taxado, não foi julgado, mas a moça ficou muito mal vista na empresa.** (Gertrudes)*

*Isso dá muito falatório. Gera intriga. Muita! As pessoas ficam tomando conta da vida do outro, né? Aí, leva para contar para a esposa. Não é certo a pessoa ter um relacionamento e se envolver com outra, isso não acho certo. Mas isso gera um certo desconforto interno sim, porque as pessoas que sabem do caso, sabem que a pessoa casada, às vezes conhecem a outra parte ou é amiga da outra parte, fica numa situação difícil, porque ela pode contar para a outra parte e ser interpretada de forma errada, né? **Acaba ficando mal ou se indispondo com a pessoa porque é de seu conhecimento. Mas gera bastante conflito interno, que vai comprometer o trabalho da pessoa. Isso gera aquele mal-estar, entendeu? Pode afetar as partes envolvidas e pode, de repente, até gerar um pedido de demissão ou um afastamento porque a pessoa pode falar que não está bem emocionalmente.** (Giulia)*

O que foi resumido no depoimento de Gabriel:

Tudo que estiver dentro da "normalidade", entre aspas — que seria um romance entre um casal solteiro, ou até casado, mas de forma discreta — não chama tanta atenção. Mas tudo que foge disso vai gerar mais comentários. Um relacionamento homossexual, um romance às escondidas... isso sempre chama mais atenção e gera mais comentários. Sem dúvida nenhuma. (Gabriel)

Esses julgamentos sociais, ancorados em normas morais e estereótipos culturais, funcionam como formas informais de regulação. Para lidar com essa complexidade, a literatura sugere que as organizações adotem abordagens mais explícitas, transparentes e educativas – não apenas para evitar conflitos, mas para construir um clima organizacional mais justo e inclusivo (Mainiero & Jones, 2013; Williams & Lee, 2020).

A literatura indica que a forma como as organizações lidam com romances entre funcionários pode afetar diretamente o clima organizacional, a percepção de justiça e o desempenho individual e coletivo (Dillard & Witteman, 2020; Wilson, 2019). Por exemplo, quando uma empresa falha em gerenciar apropriadamente as consequências de um término, permitindo retaliações ou favorecimentos indevidos, a percepção de injustiça aumenta e pode levar a um aumento no turnover e na insatisfação dos funcionários (Riach & Wilson, 2007). Por outro lado, organizações que oferecem suporte, como aconselhamento profissional e medidas preventivas para evitar impactos no desempenho e no clima organizacional, tendem a ser vistas como mais justas e responsáveis (Mainiero & Jones, 2013; Williams & Lee, 2020), como foi relatado:

Teve um caso de uma pessoa lá que resolveu se separar da esposa. A história era até engraçada, porque, no começo, ela que não queria ele. Aí os dois ficaram casados por muitos anos, mas depois ele começou a se envolver com outra pessoa. Ele tinha um cargo acima e a ex-mulher trabalhava na Produção normal. Aí começou a dar problema: ela começou a vigiar ele, brigar com ele dentro da empresa... Esse problema acabou sendo levado para a gestão. O que fizeram? Separaram os turnos: ele foi para um horário e ela para outro. Agora tá tudo em paz. Então, não

precisou de nenhuma medida drástica, entendeu? Foi só uma questão de sentar e conversar com eles, porque já estavam misturando as coisas e atrapalhando o serviço um do outro. [...] Pode ser uma advertência, e, se estiver afetando a produtividade ou o psicológico da pessoa, eles já encaminham para procurar um psicólogo, entendeu? Eles não admitem certas coisas lá dentro.”
(Pamela)

As últimas décadas trouxeram muitas transformações na relação com o trabalho, como uma maior convivência com colegas de trabalho, a diminuição entre as fronteiras da vida pessoal/profissional, flexibilidade de horários, influência da geração Z e Millennials nos valores culturais, que favorecem uma perspectiva mais positiva sobre o romance nas organizações (Chory & Hoke, 2019; 2020). Por isso, a última pergunta do bloco buscou identificar se os entrevistados percebem ou não essas diferenças em relação ao romance no local de trabalho e se haveria necessidade de adaptar o discurso organizacional para as diferentes gerações.

(i) Primeiro, funcionários com mais de 30 anos:

*Os mais velhos têm mais esse senso da empresa, o senso de respeito mesmo. Já os mais jovens, eu vejo que não pensam tanto assim. Eles agem mais por impulso. Se tiver que fazer alguma coisa, ficar perto, colocar a mão... Sei lá. Acho que os jovens são mais propensos a esse tipo de atitude, não têm muito filtro sobre o que fazer, o que falar. Já os mais velhos, não. Acho que tem essa questão de hoje tudo parecer muito mais liberal, mais livre. Os mais jovens têm essa percepção diferente da nossa, que somos mais velhos. Tem aquela frase: "Onde você ganha o pão, não roa a carne". Ou algo assim! **Tem muita coisa que já vem da sua cultura, da sua criação, então você simplesmente não faz. Mas como é que você coloca isso na cabeça da geração de hoje? É mais difícil. Então, tendo esses padrões, essas regras, seria mais fácil.** Porque você não precisa ficar esfregando na cara da pessoa que ela tem que cumprir uma regra, ela já saberia desde o começo. (Penelope)*

*Eu acho que os mais novos estão com a cabeça mais aberta, vejo mais casais abrindo empresas juntos. **Acho que não tem necessidade de criar***

política diferente, norma é norma e cabe a todo mundo respeitar.
(Gilda)

(ii) E, por fim, os mais novos:

Então, para mim, isso [romance no local de trabalho] não tem nada a ver, mas acredito que, se você perguntar para o meu gerente, ele já vai dizer que tem. Porque a gente bate muito em conflito geracional por causa disso, e é uma coisa que sempre gostamos de discutir. Ele fala que gosta de debater comigo e realmente ouvir minha opinião, porque é um debate geracional.” (Gustavo)

“Eu acho que a jovialidade talvez venha junto com a abertura para certas coisas. Então, ah, tá tudo bem e tudo mais... Mas talvez uma pessoa que está ali há mais tempo não veja dessa mesma forma. Talvez já tenha passado por uma situação que não acabou muito bem. Acho que as pessoas mais novas tendem a lidar com mais naturalidade em relação a esse tipo de coisa, enquanto as pessoas mais velhas, seja em idade ou tempo de empresa, costumam ficar com o pé mais atrás.” (Graziela)

Os participantes mais jovens tendem a ver o romance no local de trabalho como algo natural, enquanto os mais experientes demonstraram maior preocupação com a postura entre os casais em relações românticas no ambiente de trabalho. Esses achados são consistentes com pesquisas sobre a influência geracional na percepção de justiça organizacional (Lyons & Kuron, 2014).

Essas diferenças de percepção também estão conectadas às transformações mais amplas nas relações de trabalho: maior tempo gasto no ambiente corporativo, flexibilização de horários, cultura de startups, e dissolução das fronteiras físico-digitais contribuem para a intensificação dos vínculos emocionais no trabalho (Bauman, 2004; Fleming, 2009). Assim, para lidar com a crescente pluralidade de expectativas, muitas organizações precisam adaptar seus códigos de conduta e oferecer treinamentos mais sensíveis às questões de diversidade, geração e cultura.

4.4. Recomendações ao RH

Segundo Alder e Quist (2014), as empresas devem adotar políticas claras e bem comunicadas sobre relacionamentos no ambiente de trabalho, a fim de evitar conflitos e mal-entendidos. Portanto, a última categoria de perguntas busca investigar se as pessoas veem com bons olhos uma política de RH para nortear questões relacionadas ao romance nas organizações, bem como o que seria considerado importante e justo em uma política. Reforçamos que aqui estão as recomendações ao RH do ponto de vista dos participantes, as nossas serão discutidas no próximo capítulo.

As falas dos entrevistados não apenas indicam possíveis caminhos para a atuação do RH, mas também revelam como os próprios funcionários compreendem e avaliam o papel da empresa na mediação entre o público e o privado. De forma geral, as recomendações giraram em torno de três eixos principais: (i) necessidade de regras claras, (ii) importância da comunicação transparente e (iii) atuação preventiva e educativa do RH.

Todos os entrevistados consideraram que seria interessante haver uma política para o gerenciamento de romance no local de trabalho, conforme é recomendado por diversos estudiosos sobre o tema, que enfatizam que ter políticas formais de romance no local de trabalho claramente distinguíveis das políticas de assédio sexual, e conscientizar os funcionários sobre as diretrizes existentes é fundamental (Cavico & Mujtaba, 2021; Eyler & Baridon, 1992; Sidhu et al., 2020).

Eu acho que a empresa deveria ter algum tipo de política para o romance também da mesma maneira que ela tem contra assédio. Já vi uma situação que deu problema. Já vi muito casal brigar, por isso que eu acho que a empresa separa o casal, porque briga, tipo, o ambiente de trabalho e as pessoas brigando? Tipo, já vi várias vezes casal brigando no meu ambiente de trabalho, gritando um com outro... (Pilar)

Acho que deveriam falar algo sobre romance... o que seria considerado adequado? Talvez demonstrações de afeto dentro da empresa não sejam bem-vistas. Mas e conversas durante o almoço? Apesar de ser dentro da empresa, é um momento de descanso. Acho interessante ter alguma diretriz para isso. "Regras" pode soar muito rígido, mas um código de

conduta ajudaria a evitar situações problemáticas e garantir que as pessoas saibam o que é esperado delas. (Graziela)

Houve, no entanto, divergências sobre a amplitude e a formalização desta política.

(i) Para alguns a política precisa ser detalhada e dizer, inclusive, “o óbvio”:

*Com certeza, absoluta. Principalmente quando falamos de situações que a empresa não gostaria que acontecessem ou fossem expostas. É essencial deixar explícito, por exemplo, que a empresa não quer ver gente se beijando no banheiro, no estacionamento, ou fazendo coisas que não deveriam em salas fechadas por aí. **O óbvio tem que ser dito. Porque, se não for, a pessoa pode alegar que não foi avisada, que não sabia, enfim... As pessoas sempre vão tentar justificar da melhor forma para elas.** (Gustavo)*

*Eu acho que é importante. Nessa parte, principalmente assim, de um relacionamento mais formal. Não só que seja formal, mas eu acho que é necessário a empresa poder definir o que cabe a ela também, né? Se eu quero ter pessoas que se envolvam no ambiente, se eu acho que aquilo vai atrapalhar para mim ou não... **Eu acho que cada empresa tem que ter, e principalmente, tem que conseguir passar isso para os funcionários.** Eu acho que é o mais importante, porque também não é só ter a política e... ‘vamos rezar para que isso aconteça’... Não, eu acho que isso, desde quando a pessoa entra, tem que ser avisado. (Gisele)*

*Eu acho que é importante, porque, tipo, **acho que o Código de Conduta, no caso, vai regular todos os problemas que a gente falou, né? Questão de hierarquia, né? Questão lateral, sobre o tempo que fica lá conversando coisas além do serviço,** que a empresa se respalda de que não admite esse tipo de comportamento dentro da empresa. (Gertrudes)*

*Eu sou completamente a favor! Acho que tem que ter, para **estabelecer um limite e evitar que alguém beneficie outra pessoa.** (Paola)*

*Acho que ajudaria a tornar tudo mais tranquilo. Porque, se você tem um romance ou se vislumbra algo do tipo, passa muito tempo ali dentro e precisa saber onde está pisando. **É importante entender como agir e se vale a pena, porque quando há uma política clara, você sabe até onde pode ir e onde não pode.** Isso estabelece um limite. [...] Eu acredito que, independentemente da criação de cada um — e hoje existem vários tipos de criação, algumas normas básicas de comportamento se mantêm. Meu filho, por exemplo, tem 25 anos e, apesar da diferença de gerações, percebo que certos padrões continuam. Você já sabe como se comportar, independentemente do ambiente. Mas, mesmo assim, é necessário esclarecer que existe uma política, que existem regras, assim como sabemos que não podemos entrar de bermuda em determinados lugares ou usar boné dentro de uma igreja. Algumas regras precisam ser muito claras. (Penelope)*

(ii) Para outros, há necessidade de uma política norteadora informal e sutil, apenas para situações mais sérias, como quando a saúde ou o trabalho da pessoa esteja sendo prejudicado:

***Acho que a empresa só deveria intervir se o relacionamento estiver atrapalhando o trabalho ou afetando a saúde da pessoa.** Mas, se não tiver impacto no ambiente de trabalho, deveria ser algo resolvido entre as partes envolvidas. Porque, no fim das contas, cada um tem seus problemas, né? Se a pessoa escolheu terminar um relacionamento e começar outro, isso é com ela. Agora, se estiver prejudicando o trabalho ou causando problemas no ambiente, aí sim a empresa precisa intervir. (Pedro)*

*Eu acho que como envolve questão pessoal, aí eu acho que é invasivo. Acho que é muito invasivo você criar uma coisa escrita sobre essa questão. Aí a pessoa, de repente, pensa ‘eu não vou me relacionar por isso’, porque tem medo de represálias. **Eu não acho que deveria estar escrito, não tem necessidade. Era questão de orientação.** Assim falando o porquê que isso não é legal, esclarecendo para a pessoa, para ela pensar nessa questão, entendeu? (Giulia)*

Portanto, a unanimidade entre os participantes quanto à importância de haver alguma forma de política organizacional sobre relacionamentos afetivos no trabalho está alinhada com a literatura que defende a institucionalização de normas para promover transparência, prevenir conflitos e reforçar o clima ético.

Segundo Pierce e Aguinis (2003), a ausência de diretrizes claras pode levar a interpretações subjetivas e a percepções de favoritismo ou injustiça, especialmente em casos de relacionamentos entre líderes e subordinados. Por outro lado, políticas bem comunicadas reduzem ambiguidades e ajudam os funcionários a antecipar possíveis consequências de seus comportamentos. Isso foi mencionado por entrevistados como Paloma e Gabriel, dos dois grupos, que apontaram que a existência de normas favorece a tomada de decisões mais justas e menos arbitrárias por parte do RH.

*Eu acho que seria válido, sim, né? Como todas as outras políticas que a gente tem, como o uso de equipamentos de informática, o uso das instalações e tudo mais. Em relação a suborno, aceitação de brindes e presentes, **a gente tem políticas para tudo isso, então por que não ter algo nesse sentido?** Como eu disse, talvez até tenha na minha empresa. Apesar de eu já ter lido o código há algum tempo, não estou me lembrando agora. Mas, respondendo à pergunta, **eu acho muito importante que a empresa, pelo menos, tenha isso definido. Assim, no momento em que precisar tomar uma decisão, ela já estará estruturada e não precisará levantar argumentos ou buscar informações de forma aleatória.** (Gabriel)*

*Ah, com certeza! Isso sim. **Deveria ter uma política explicando, por exemplo: "Independente do seu cargo, se você se relaciona com alguém de um cargo mais baixo, tenha o cuidado de não favorecer essa pessoa, deixando de olhar para outras que estão ali há mais tempo e realmente precisam de uma oportunidade."** Acho que uma política nesse sentido seria importante. Não para proibir, mas para ter mais cuidado, para garantir que todo mundo seja avaliado de maneira justa, sem que um relacionamento influencie nisso. (Paloma)*

No entanto, há a necessidade de se pontuar sobre a rigidez da política, que pode traduzida pela proibição de romances no ambiente organizacional. A

rigidez excessiva na política sobre o romance nas organizações pode levar a relacionamentos ocultos, dificultando ainda mais a gestão do ambiente corporativo. Alinhado a isso, Anand et al. (2023) complementam que, embora seja necessário estabelecer diretrizes, políticas muito restritivas podem ser contraproducentes, incentivando relações clandestinas e, conseqüentemente, aumentando os desafios da gestão organizacional. Nesta pesquisa, quase todos os entrevistados se manifestaram contra a uma política que proíbe relacionamentos românticos:

Proibição não. *A política de não poder ter relacionamento, acho injusta.*
(Gilda)

Isso não tem como! A gente não manda no coração, não manda nos sentimentos. (Pilar)

Eu acho que, na questão punitiva, de proibir, não. No ambiente de trabalho hoje, na geração que a gente tá, com a evolução que tivemos... Acho que nada que seja punitivo ou proibitivo seria algo que a empresa deveria aplicar. Nesse nível, acho que não tem necessidade, porque somos inteligentes, somos seres pensantes.
(Penelope)

Punitivo, para mim, seria o caso de uma empresa que não permite relacionamentos entre colaboradores e que obriga um dos dois a sair. Eu já vi isso acontecer em outras empresas, onde era política organizacional proibir casais dentro da empresa, e aí um dos dois tinha que ser desligado. (Graça)

A resistência generalizada dos entrevistados à proibição dos relacionamentos amorosos está em consonância com estudos que mostram que políticas excessivamente restritivas podem ser contraproducentes. Mainiero e Jones (2013) alertam que políticas punitivas tendem a encorajar relacionamentos secretos, o que dificulta ainda mais a gestão do clima organizacional e aumenta os riscos de conflitos éticos, acusações de assédio ou quebra de confiança.

Anand et al. (2023) também reforçam que o excesso de controle sobre os aspectos pessoais da vida dos funcionários pode comprometer o engajamento e

gerar uma percepção de invasão de privacidade. Isso é refletido nas falas de Pilar e Penelope, que acreditam na capacidade dos trabalhadores de autorregulação moral e racionalidade.

Sobre este aspecto, apenas uma entrevistada (Graça), alegou entender a política da proibição dos relacionamentos desde que a empresa tivesse um motivo justificável para aplicá-la:

Eu acho que isso depende muito da empresa. Falando de maneira geral, eu não vejo motivos para uma proibição total. Mas, quando se trata de setores como mineração, por exemplo, eu não sei quais seriam os argumentos específicos para tomar essa decisão. Talvez existam razões válidas para isso, talvez não... depende do embasamento que a empresa tem. Falando da empresa em que atuo hoje, eu não vejo motivo para que haja essa proibição, então, ok. Agora, falando do contexto da mineração, eu nunca trabalhei nesse setor, então não sei qual é o embasamento das empresas para isso. Mas acredito que seja uma questão de risco, né? Por exemplo, se for um ambiente com espaço confinado ou algo assim... Às vezes, tem um casal que trabalha junto e tem filhos. Se acontece um acidente, o filho pode ficar sem os dois pais. Então, talvez seja um posicionamento da empresa pensando também na segurança da família. Mas, como eu disse, eu não sei exatamente o embasamento dessas empresas. Agora, falando da empresa onde trabalho, especificamente, eu não vejo motivo para essa proibição. Em outros segmentos, eu precisaria entender melhor os argumentos para dizer se concordo ou não. (Graça)

E que, em outro momento, manifestou sua opinião sobre a proibição da contratação de casais casados:

Igual eu falei, acho mais justo essa parte [da proibição] do casal casado, porque a pessoa já sabe disso desde que entrou na empresa. E é algo mais oficial. Agora, você proibir o namoro ou o envolvimento, aí acho que é um pouco invasivo. Porque são pessoas e a gente não sabe o que vai acontecer. É muito difícil, como eu falei, definir o que é "envolvimento". Vou proibir o que, né? Então proibir isso é complicado. Se, por exemplo, você tem dois funcionários com valores

cristãos fortes, o namoro deles é algo diferente, né? Aí você vai proibir as pessoas de conversarem ou de almoçarem juntas? Aí, eu acho que é complicado. (Graça)

A política de implementação do “contrato do amor”, popular nos Estados Unidos, dividiu opiniões entre os entrevistados. Se por um lado, o contrato pode proteger a empresa de litígios ao documentar que a relação é consensual e não envolve coerção ou assédio (Eschleman et al., 2020), por outro, ele pode ser visto como invasivo, como uma forma de vigilância institucional sobre a intimidade do trabalhador (Boyd, 2010).

As falas de Paloma e E4 mostram essa ambivalência: reconhecem a lógica de proteção, mas também questionam o alcance da empresa sobre a vida privada. Isso levanta o debate sobre limites éticos da gestão da intimidade no trabalho, discutido por Zanoni e Janssens (2007), que apontam a importância de equilibrar o direito à privacidade com as necessidades organizacionais.

*Nossa... Essa aí eu não sei se eu concordo. Tipo, tem prós e contras, né? **Por um lado, eu entendo, mas, por outro, não sei se faz sentido. Ter que ir lá, expor o relacionamento, assinar um documento... Eu não concordo muito com essa parte.** Mas, pensando na empresa tentando se proteger contra casos de assédio, aí eu já acho válido. Então, fico na dúvida. Mas pensando como funcionária, não acho justo. (Paloma)*

*Se a pessoa vem e admite isso para mim, eu acho justo pedir para assinar o documento. Mas, se ela não se manifesta e eu só tenho denúncias, eu não posso simplesmente obrigá-la a assinar até ter uma evidência concreta de que aquele relacionamento realmente existe. **Então, acho que isso depende muito da pessoa, da base cultural e ética que ela tem, de vir e ser transparente com o RH. Eu, pessoalmente, não vejo isso como uma injustiça. Se você veio e abriu o jogo para mim, eu peço para assinar o documento.** Agora, quem está sendo injusto é a outra pessoa, que não está sendo transparente com a empresa, entende? (Graça)*

De maneira geral, pode-se dizer que os entrevistados entendem que o contrato do amor seria importante para a empresa ou mesmo que incentivaria a

entrada no relacionamento com mais responsabilidade, especialmente aqueles do grupo de Gestão e RH. Apesar disso, a política foi considerada invasiva pelo grupo ao forçar a exposição de um relacionamento que pode nem ter futuro e que diz respeito à vida privada:

Seria mais invasivo. Porque, imagina, você tá ficando com uma pessoa há um mês, todo mundo fica sabendo... Aí, no mês seguinte, você já não tá mais. E aí? Você tem um "contrato do amor" assinado? Acho que não faz sentido. (Penelope)

Na minha empresa, a gente tem esse canal de assédio que eu falei, mas já teve gente que quis iniciar um processo de assédio e depois retirou. Eu acho que é algo que pode ser encarado de forma complicada. Então, [o contrato do amor] é uma proposta bem interessante. Nunca tinha pensado nisso. (Gisele)

Acho que, para a empresa, seria bom. Na verdade, acho que seria algo positivo de um jeito geral, porque tornaria a relação mais séria dentro do ambiente de trabalho. (Pamela)

Olha, isso pode ser um pouco invasivo, né? A empresa estaria obrigando a tornar pública uma questão que é da minha intimidade. Ok, não é para todo mundo, é só para a empresa, mas ainda assim eu acho um pouco invasivo. Eu vejo como um certo abuso. Não quero entrar no mérito de estar certo ou errado, porque existem os motivos, principalmente a questão do assédio. Mas, no geral, acho invasivo. (Gabriel)

Embora os entrevistados tenham apresentado resistência em relação à políticas mais invasivas, políticas consideradas mais brandas, como o aconselhamento e a transferência interna foram vistas com bons olhos. A transferência interna foi amplamente comentada pelos entrevistados, seja por meio da troca de setor ou da troca de turno de trabalho:

Eu acho melhor dos casos. No namoro, igual eu falei, nem sempre é necessário, né? Agora, em casos de pessoas casadas ou no mesmo exemplo que eu citei de pessoas que se conheceram lá e não tiveram

problema, se casaram lá, é uma conversa. Olha, para não ter que te demitir, né? Pra não ter que cumprir a política da empresa e ter que demitir alguém, a empresa poderia arranjar uma vaga em outro lugar. Acho que tudo é uma questão de conversa. Mas essa parte de transferência, nesses casos, para mim, é a melhor opção. (Gisele)

*Sim, eu acho que é uma decisão importante. Até no caso que aconteceu, o que eu dei de exemplo, aconteceu isso. E, tipo, privou ela de ser desligada, né? **Não teve necessidade de desligamento, e só a mudança de setor, no caso, foi o suficiente para poder resolver o conflito.** (Gertrudes)*

*Eu acho que seria o certo. **Trabalhar na mesma área não dá certo.** (Poliana)*

A transferência interna como forma de mitigar conflitos relacionados a romance no local de trabalho aparece na literatura como uma prática intermediária que tenta preservar tanto a organização quanto os funcionários envolvidos (Riach & Wilson, 2007). No entanto, sua eficácia depende do modo como é implementada.

Foi salientado que a transferência interna deveria ser em comum acordo com o trabalhador envolvido no romance, de modo a garantir seu bem-estar na nova área, turno e/ou função. Essa necessidade de diálogo e acordo mútuo, está em linha com Cropanzano e Mitchell (2005), que destacam que a justiça organizacional não é apenas o conteúdo das decisões, mas a forma como são comunicadas e executadas.

*Acho que, desse jeito, ninguém é beneficiado de forma errada. Mas, assim, vamos supor, a pessoa já tá ali trabalhando... Acho que teria que sair quem entrou mais recente ou, se os dois entraram juntos, ver uma área onde eles se encaixem melhor. **Só para não deslocar a pessoa para um lugar onde ela não se sinta bem de trabalhar.** (Paola)*

*Acho que, **se for viável para os dois e eles estiverem de acordo, não vejo problema, desde que seja algo consensual.** (Gustavo)*

Outro ponto relevante trazido pelos entrevistados é a necessidade de o RH atuar não apenas como órgão punitivo, mas como agente educativo. Muitos, como Graça, defendem que a empresa deveria oferecer espaços de diálogo, orientações periódicas e treinamentos voltados à ética nas relações interpessoais, incluindo os romances. Ao propor esse tipo de atuação, os entrevistados concordam com autores como Bachman (2001) e Williams e Lee (2020), que defendem um RH mais estratégico, capaz de construir uma cultura organizacional baseada no respeito mútuo, na ética relacional e na justiça organizacional. Isso inclui reconhecer a complexidade dos vínculos afetivos no trabalho, e não apenas regulá-los com proibições, mas educar para convivência ética, madura e profissional.

*Acho que o RH precisa estar aberto para diálogo, principalmente com quem foi transferido. A pessoa pode chegar e falar: "Olha, eu tinha oportunidade de movimentação na minha área, e agora não tenho mais. Como fica isso para mim?" **Se a transferência não for viável, então o ideal seria fazer visitas semanais, manter acompanhamento, mas sem que a pessoa transferida tenha que ver o parceiro o tempo todo no ambiente de trabalho. Afinal, a empresa é que está promovendo essa movimentação, não a pessoa envolvida no relacionamento. Então, isso precisa ser levado em consideração e tratado de forma transparente na conversa com o colaborador.** (Graça)*

As recomendações dos entrevistados convergem para a importância de uma política formal que, sem interferir excessivamente na vida privada dos funcionários, estabeleça critérios transparentes e aplicáveis a todos, especialmente em casos que envolvem hierarquia. A criação de normas claras poderia, segundo eles, proteger tanto os indivíduos quanto a organização, reduzindo a margem para favoritismo, fofoca e retaliações injustas, como apontam Mainiero & Jones (2013a, 2013b) e Doll (2024).

No entanto, em alguns momentos, foram manifestados pensamentos conflitantes, com uma gestora pensando que não contar que a transferência era por conta do relacionamento era a opção mais segura para a empresa e outra querendo que uma política exista de antemão para poder aplicar a norma:

*Eu não vejo como política, eu vejo como uma medida, uma ação da empresa para preservar todo mundo. Eu não acho que tem que documentar nada sobre isso, é igual aconteceu com o jovem aprendiz, ela simplesmente conversou, mudou e pronto, entendeu? **A pessoa não precisa saber que é por causa do relacionamento. Isso sim, pode ser uma discriminação.** (Giulia)*

*Se fosse algo conversado com as partes, sim. Poderia ser uma opção. **Mas não pode ser algo feito sem comunicar, simplesmente transferir sem avisar. Acho que tudo precisa ser muito bem conversado e comunicado. Porque, se isso já é uma política da empresa, se já é algo informado previamente, a pessoa já sabe desde o início e não se surpreende depois.** Acho que, dessa forma, funcionaria melhor. (Penelope)*

Também foram mencionadas situações em que seria mais complicado ou mesmo não seria possível trocar o turno ou setor. A inviabilidade logística de algumas transferências lembra que as políticas devem considerar as particularidades estruturais de cada organização, afinal medidas universais nem sempre funcionam em contextos organizacionais complexos e multifuncionais (Edwards & Wajcman, 2005).

***Não tem ninguém da Psicologia que esteja em outras áreas. Então, do jeito que está hoje, eu não sei como seria.** Acho que não seria um caso de "Ó, gente, vamos ter que trocar vocês", como aconteceu com os jovens, que foi mais fácil de remanejar. Acho que seria mais um caso de "Não temos como trocar vocês, então vamos ter que contar com o bom senso". (Graziela)*

*Hoje, na Produção, temos quatro supervisores. **Trocar um supervisor me causaria um impacto maior, né?** Ele já está familiarizado com aquele processo, com aquele turno e com os outros colaboradores. (Graça)*

Fatos estes que podem acabar gerando um outro debate: e quando não é possível transferir, o que seria considerado justo? Adotar um regime de exceção ou forçar uma demissão por que a regra tem que valer para todos?

Quando o empregador deixa claro o comportamento esperado de seus funcionários antes de se envolverem com colegas em qualquer tipo de romance, pode minimizar os riscos de impacto negativo tanto no desempenho quanto na reputação da empresa (Pierce & Aguinis, 2009; Chory & Hoke, 2020; Mainiero & Jones, 2013). Isso ocorre porque políticas explícitas e uma comunicação ética consistente ajudam a reduzir ambiguidades, promovem a justiça organizacional e orientam as expectativas quanto às consequências de relacionamentos interpessoais no ambiente profissional.

Alinhados à literatura, todos os participantes concordaram que o melhor momento de transmitir a política aos funcionários seria no momento da integração, ou *onboarding*, sendo necessário o reforço das diretrizes em outros momentos:

No momento da contratação. Assim que a pessoa entra na empresa, ela já fica sabendo de todas essas regras. Não depois, tipo "ah, agora eu fiquei sabendo e vou abordar a pessoa só porque já sei que ela tá com alguém". Não. Essa informação tem que vir na integração, quando a pessoa entra, junto com todas as outras regras da empresa, como normas de segurança, funcionamento das máquinas, procedimentos de cada setor... Tudo tem que ser esclarecido desde o começo. (Penelope)

*Olha, acho que já nos primeiros dias na empresa, na integração ou no onboarding. Esse é o momento em que a pessoa recebe as informações essenciais, incluindo as mais importantes sobre o funcionamento da empresa. O código de conduta, por exemplo, costuma ser passado de forma resumida, mas são informações que o funcionário precisa saber logo que ingressa. E, além disso, **seria interessante ter reciclagens periódicas, pelo menos uma vez por ano**, para reforçar essa necessidade. Isso mostraria que a empresa está preocupada com a questão e que há ações a serem tomadas caso haja algum desvio. (Gabriel)*

A regra seria apresentada em forma de integração, na integração dos funcionários para eles saberem o funcionamento, assim como eles ficam sabendo o funcionamento de todo o processo da empresa, benefícios,

regras de segurança, entendeu? Mas são regras que são slides e pronto! E a pessoa tá informada. (Giulia)

A recomendação unânime de comunicar as regras no momento da integração converge com pesquisas publicadas. Bauer et al. (2007) mostram que o *onboarding* é um dos momentos mais eficazes para comunicar normas e valores organizacionais. Quando a política é apresentada de forma clara desde o início, reduz-se a chance de surpresas futuras e aumenta-se o compromisso com os valores organizacionais, ajudando a alinhar expectativas e criar um senso comum de comportamento apropriado no ambiente corporativo (Treviño et al., 1998).

Além disso, como sugerido por Gabriel, reforços periódicos da política contribuem para manter o tema em pauta e mostrar que a empresa está ativamente comprometida com a manutenção de um ambiente respeitoso e saudável (Treviño & Nelson, 2011).

4.5. Articulação entre categorias de análise, teoria, proposições e justificativas

As recorrências nas falas dos participantes subsidiaram proposições analíticas transversais, que representam generalizações analíticas fundamentadas empírica e teoricamente. Estas proposições são apresentadas a seguir e derivam da análise de conteúdo de 16 entrevistas, codificadas com base em quatro categorias previamente estabelecidas na Tabela 5: (i) percepção acerca das políticas de romance no local de trabalho, (ii) desempenho e clima, (iii) cultura e características do romance, e (vi) recomendações ao RH. Adicionou-se o embasamento teórico e as justificativas empíricas discutidas neste capítulo.

Tabela 6. Categorias de análise, teoria, proposições e justificativas

Categoria temática	Tópicos abordados	Embasamento teórico	Proposição analítica relacionada	Justificativa com base na análise das entrevistas
Percepção acerca das políticas de romance no local de trabalho	Existência ou ausência de políticas formais/informais; clareza das regras; consistência na aplicação	Mainiero & Jones (2013); Powell (2001); Pierce et al (1996)	1. A existência de políticas formais sobre romance no local de trabalho influencia positivamente a percepção de justiça organizacional.	Entrevistados relataram insegurança diante da ausência de políticas claras
	Equidade e transparência no tratamento de casos de romance no local de trabalho	Greenberg (1987); Cropanzano & Mitchell (2005)	2. A percepção de justiça organizacional é influenciada pelo tratamento dado pela empresa aos funcionários envolvidos em romances no local de trabalho, especialmente em relação à equidade, transparência e consistência das decisões.	Casos semelhantes tratados de forma desigual geraram percepção de injustiça
	Romances hierárquicos vs. pares e percepção de favorecimento	Mainiero (2020); Biggs et al. (2012); Pierce (2010)	3. A percepção de injustiça é mais acentuada em romances hierárquicos.	Relações entre líderes e subordinados foram vistas com suspeita de favorecimento
Desempenho no trabalho e clima organizacional	Impactos positivos (colaboração, humor, motivação) e negativos (conflitos, produtividade, clima)	Anand et al. (2023); Pierce et al. (1996); Dillard et al. (1994)	5. A forma como a organização gerencia conflitos influencia a percepção de justiça organizacional.	Términos mal gerenciados geraram impacto negativo no clima e no desempenho
	Fofocas, julgamento moral, incômodo no time	Chan-Serafin et al. (2017); Clegg et al. (2015); Dillard (1987)	6. A disseminação de fofocas sobre romance no local de trabalho prejudica a percepção de justiça organizacional	A fofoca foi apontada como fonte de tensão, desconfiança e desgaste

Cultura e características do romance	Personalismo, ambiguidade, informalidade, tolerância brasileira ao romance no local de trabalho	Ponte (2011); Hofstede (1980)	4. O impacto do romance no local de trabalho varia conforme características dos observadores.	Traços como personalismo e ambiguidade moldam a aceitação do romance no local de trabalho
	Questão geracional	Chory & Hoke (2019; 2020)		Gerações mais jovens enxergaram o romance no local de trabalho com mais naturalidade; gerações mais velhas, foram mais conservadoras
	Aceitação social e discriminação nos diferentes tipos de relacionamento (hierárquico, aventura, entre não solteiros)	Wilson (2015); Mainiero (1989); Mainiero & Jones (2013); Powell (2001); Quinn (1977); Pierce et al (1996)	3. A percepção de injustiça é mais acentuada em romances hierárquicos.	Relações entre líderes e subordinados foram vistas com suspeita de favorecimento; romances utilitários/instrumentais e entre não solteiros foram vistos como imorais; romances homossexuais ascenderam debate sobre diversidade
Recomendações ao RH	Propostas para políticas percebidas como justas ou invasivas	Karl e Sutton (2000); Pierce et al (2012); Cole (2009)	Todas as proposições aparecem como base para recomendações estruturadas de gestão dos romances no local de trabalho	As pessoas se mostraram a favor de políticas brandas sobre romance no local de trabalho, como aconselhamento e transferências internas, desde que efetivadas com a anuência do funcionário. Embora não tenham considerado o “contrato do amor” justo, elas entendem a necessidade da empresa se proteger.

Fonte: Elaborada pela autora.

A seguir, apresentamos a articulação entre as proposições, suas justificativas e as possíveis implicações para a formulação de políticas de RH.

1. A existência de políticas formais orientativas sobre romance no local de trabalho influencia positivamente a percepção de justiça organizacional.

A percepção de justiça organizacional está fortemente associada à clareza, previsibilidade e transparência das normas institucionais (Greenberg, 1990; Colquitt, 2001). Quando as regras organizacionais são bem definidas e comunicadas, os funcionários têm maior segurança sobre como as decisões serão tomadas, reduzindo ambiguidades e promovendo um senso de equidade (Cropanzano et al., 2007).

No contexto dos romances no local de trabalho, a ausência de diretrizes formais pode levar a interpretações subjetivas e aplicação inconsistente das normas, afetando negativamente a percepção de justiça (Dillard & Broetzmann, 2009). Além disso, políticas informais podem reforçar discrepâncias no tratamento dado a diferentes casos, resultando em favoritismo ou discriminação percebida (Romero & Kleiner, 2000). Por outro lado, organizações que estabelecem políticas explícitas sobre romance no local de trabalho conseguem mitigar percepções de injustiça, pois promovem previsibilidade e imparcialidade na aplicação das regras (Pierce & Aguinis, 2003).

Eu acho que deveria existir uma política sobre romance no ambiente de trabalho de forma mais clara. Porém, não uma política que impeça, sabe? Algo que tenha algumas diretrizes, um checklist mesmo, para que as pessoas cumpram algumas normas da empresa, como já fazemos normalmente. Não acho que deva ser algo que impeça o relacionamento, porque, se for algo muito restritivo, isso pode até fazer com que situações de assédio aconteçam de maneira mais velada, ao invés de serem tratadas abertamente. Então, acho que não deveria ser proibitivo, mas sim estabelecido de uma forma que permita os relacionamentos, desde que sigam algumas regras definidas pela empresa. Mas não algo punitivo, sabe? Porque, fora do ambiente de trabalho, as relações continuam existindo, e, de alguma forma, isso pode acabar afetando o clima dentro da empresa. (Penelope)

2. A percepção de justiça organizacional é influenciada pelo tratamento dado pela empresa aos funcionários envolvidos em romances no local de trabalho, especialmente em relação à equidade, transparência e consistência das decisões.

A justiça organizacional é moldada não apenas pelas regras estabelecidas, mas também pela forma como essas regras são aplicadas e comunicadas (Colquitt et al., 2013). O tratamento que a empresa dispensa aos funcionários envolvidos romanticamente com outro colega pode impactar diretamente a percepção de justiça, pois influencia o julgamento dos trabalhadores sobre a imparcialidade e coerência da organização (Greenberg, 1990).

Além disso, a justiça interacional, um dos pilares da teoria de justiça organizacional, destaca que a forma como as decisões são comunicadas e a qualidade do tratamento interpessoal influenciam fortemente a percepção de equidade (Bies & Moag, 1986). Assim, empresas que aplicam as regras de maneira transparente e consistente conseguem minimizar percepções de injustiça e fortalecer o comprometimento organizacional dos funcionários (Cropanzano et al., 2017; Erez & Shani, 2021).

Se for um cargo de operador, a pessoa é chamada num canto e recebe um aviso. Agora, com cargos mais altos, não. (Paola)

3. A percepção de injustiça é mais acentuada em romances hierárquicos do que em romances entre pares.

A teoria da justiça distributiva sugere que os funcionários avaliam se os recursos organizacionais, como promoções, bônus e oportunidades de crescimento, estão sendo distribuídos de maneira equitativa (Greenberg, 1987). Quando um relacionamento romântico ocorre entre um superior e um subordinado, há maior probabilidade de que os demais funcionários percebam que os benefícios dentro da organização não estão sendo distribuídos de forma justa, o que pode minar a percepção de justiça organizacional (Riach & Wilson, 2007).

Se o relacionamento for entre colegas do mesmo nível, essa percepção ainda pode existir, mas com um impacto muito menor. Eu, por exemplo, não me preocuparia tanto se dois colegas estivessem namorando.

Mas se um colega estivesse namorando o chefe, aí sim, eu ficaria mais atento. Como disse antes, a percepção de justiça ou injustiça vai existir nos dois casos, mas em intensidades diferentes dependendo da hierarquia do relacionamento. (Gabriel)

4. O impacto do romance no local de trabalho sobre a percepção de justiça organizacional varia conforme as características dos observadores.

A maneira como os romances no local de trabalho são percebidos não é uniforme, variando de acordo com características individuais e contextuais. Estudos sugerem que fatores como cultura nacional, idade dos funcionários e posição hierárquica influenciam significativamente a maneira como o romance é avaliado e como a justiça organizacional é avaliada nesses casos (Powell, 2001; Gelfand et al., 2007).

No que se refere à cultura, sociedades com valores mais individualistas (como os EUA e alguns países europeus) tendem a adotar políticas mais rígidas contra relacionamentos no trabalho, pois enfatizam a meritocracia e a separação entre vida profissional e pessoal (Gelfand et al., 2007). Já em culturas mais coletivistas, como o Brasil, há maior aceitação dos romances, desde que não comprometam a harmonia organizacional (Hofstede, 1980). Essa diferença cultural pode influenciar a forma como os funcionários percebem a justiça organizacional quando políticas restritivas ou permissivas são aplicadas.

A gente cuida da vida dos outros, mas de um jeito mais velado, sabe? Tá sempre ali fofocando, mas sem ir diretamente na fonte. Então, eu acho que é mais ou menos isso. Não é que a galera aceita tranquilamente, mas evitam ficar falando para não gerar conflito.
(Graziela)

A idade dos funcionários também pode desempenhar um papel importante. Pesquisas indicam que trabalhadores mais jovens tendem a ver romances no trabalho de maneira mais natural e aceitável, enquanto funcionários mais experientes podem considerar esses relacionamentos como potenciais ameaças à credibilidade profissional (Quinn, 1977; Horan & Chory, 2013; Lee & Lee, 2020).

Hoje em dia, os mais jovens levam tudo na brincadeira. A geração de agora é diferente, não leva essas coisas a sério. Aí, quando vê um relacionamento, já começa a criticar. Sei lá, a gente que tem mais tempo de empresa não se preocupa tanto com isso, sabe? A gente vai para trabalhar. Cada um no seu quadrado, senão não dá certo. (Pamela)

5. A forma como a organização gerencia as consequências de um término de relacionamento ou conflitos decorrentes de um romance influencia a percepção de justiça organizacional no ambiente de trabalho.

A teoria da justiça organizacional destaca que a justiça procedimental — ou seja, a percepção de que os processos organizacionais são justos e imparciais — é essencial para evitar que funcionários se sintam injustiçados quando ocorrem mudanças no ambiente de trabalho (Colquitt et al., 2001). No contexto dos romances no local de trabalho, isso significa que políticas claras sobre transferências internas, mediação de conflitos e até mesmo suporte emocional podem mitigar os efeitos negativos de terminos de relacionamento.

Relacionamentos que acabam mal podem resultar em tensões no ambiente de trabalho, inclusive com os demais funcionários sendo pressionados a "tomar partido", aumentando o potencial de divisões e atritos internos (Holley, 2025). Estudos apontam que quando uma empresa falha em gerenciar adequadamente as consequências de um término, permitindo, por exemplo, retaliações ou favorecimentos indevidos, a percepção de injustiça aumenta e pode levar a um aumento no turnover e na insatisfação dos funcionários (Riach & Wilson, 2007). Por outro lado, organizações que oferecem suporte, como aconselhamento profissional e medidas preventivas para evitar impactos no desempenho e no clima organizacional, tendem a ser vistas como mais justas e responsáveis (Mainiero & Jones, 2013; Williams & Lee, 2020).

Acho que entra o papel da liderança em entender o contexto pessoal do colaborador. Da mesma forma que alguém pode ter um problema familiar e passar por um dia menos produtivo, um término de relacionamento pode gerar esse impacto momentâneo. Mas é importante que isso não extrapole o limite do que é aceitável no ambiente de trabalho. (Graça)

6. A disseminação de fofocas sobre romances no local de trabalho prejudica a percepção de justiça organizacional

Normalmente os romances causam fofocas no ambiente de trabalho, embora elas sejam mais sentidas em um contexto de romance hierárquico (Karl & Sutton, 2000). Entre homens e mulheres, elas tendem a ser objeto de muito mais fofocas negativas por estarem envolvidas em romance no local de trabalho, especialmente de outras mulheres (Anderson & Fisher, 1991; Powell, 2001). Essa diferenciação pode se refletir na carreira e na reputação dos envolvidos e, conseqüentemente, na percepção de justiça organizacional.

A pesquisa de Sears et al. (2013) destaca que a percepção de justiça organizacional é especialmente afetada quando existem relações de poder no local de trabalho que podem ser vistas como influenciadas por fatores não profissionais, como o envolvimento em romances, percepção esta que pode ser intensificada pelas fofocas.

*Eu, por exemplo, passei por uma situação em que, antes de mim, no meu turno, havia uma pessoa que se envolveu com alguém. Ela era casada, e isso foi visto por todo mundo na fábrica, né? Todo mundo da empresa sabia. E quando eu entrei, acabei pegando essa imagem, porque o pessoal falava: “Olha, tal pessoa tinha fama.” Então, **você fica um pouco com o pé atrás, com receio de as pessoas também começarem a comentar sobre você, né?** Porque lá, eles sabem o que acontece, todo mundo vê o que acontece, e isso não é muito bem visto, não. (Gisele)*

5. Considerações finais

Este trabalho teve como objetivo compreender de que forma as políticas empresariais sobre os romances no local de trabalho afetam a percepção de justiça organizacional dos funcionários e sugerir recomendações sobre como definir e aplicar políticas que sejam percebidas como justas. Para isso, foram atendidas as etapas de realizar uma revisão sistemática da literatura sobre romance no local de trabalho; conceituar justiça organizacional e sua aplicação em pesquisas sobre romance no local de trabalho; mapear a percepção dos entrevistados em relação ao romance no local de trabalho e a justiça organizacional; e apresentar e analisar estratégias e políticas relacionadas ao romance no local de trabalho, bem como seus desdobramentos na manutenção da justiça organizacional no contexto brasileiro.

Os achados tiveram como base a análise qualitativa de entrevistas com 16 profissionais de uma única organização que não tem política formal sobre romance no local de trabalho. Destes profissionais, 8 eram gestores e/ou funcionários de RH e 8 eram tinham funções operacionais, majoritariamente como operadores de produção. A estratégia de comparar grupos foi útil para validar a compreensão do fenômeno, permitindo a identificação de convergências e divergências entre eles (Flick, 2018). No entanto, nesta pesquisa, não houve diferenças significativas entre os grupos em termos de conteúdo, apesar do discurso de gestores e funcionários de RH ter sido percebido como mais corporativo e socialmente desejável.

A partir da metodologia de análise de conteúdo proposta por Bardin (2016), foram construídas quatro categorias temáticas a priori que permitiram sistematizar a leitura e interpretação dos dados, são elas: (1) percepção acerca das políticas de romance no local de trabalho, (2) desempenho no trabalho e clima organizacional, (3) cultura e características do romance, e (4) recomendações ao RH, que captou as percepções dos entrevistados sobre políticas de romance no local de trabalho consideradas justas.

Essas categorias revelaram um panorama complexo sobre os efeitos dos romances nas organizações. Entre os principais achados, destacaram-se: a ausência ou informalidade das políticas de gestão de romances na organização onde os entrevistados trabalham; a percepção de favorecimento e injustiça especialmente em romances hierárquicos; os impactos positivos, como maior motivação e melhor desempenho; os impactos negativos, como fofoca, conflitos

e favoritismo; e a influência de fatores culturais e geracionais na aceitação e no julgamento de relacionamentos amorosos e de políticas no ambiente profissional.

Observou-se que, embora a política contra o assédio esteja bem institucionalizada e comunicada na organização na qual os entrevistados trabalham, o mesmo não ocorre com políticas específicas sobre romance. A ausência de diretrizes claras sobre relacionamentos afetivos no ambiente de trabalho gerou percepção de tratamento desigual, insegurança e informações e interpretações desalinhadas entre os entrevistados, como, por exemplo, relatos sobre demissões em caso de romance extraconjugal que não foram confirmadas, medo de expor o relacionamento e transferências internas que não se aplicam a todos.

Vale destacar que, antes mesmo das perguntas sobre transferência interna, muitos participantes comentaram que viam esta prática com bons olhos para casos de romance no mesmo setor. Essa ação se traduz como uma forma de preservar o relacionamento, minimizar impactos no clima organizacional e evitar conflitos de interesse e acusações de favorecimento. Além disso, a transferência é vista como uma política intermediária — nem tão punitiva quanto a demissão, nem tão permissiva quanto a inação (Quinn, 1977) — o que contribui para a percepção de justiça procedimental, desde que aplicada com clareza e critérios transparentes. No entanto, a aceitação dessa prática depende da forma como ela é conduzida pela organização. Se a transferência for unilateral ou mal comunicada, pode ser percebida como punição disfarçada, afetando o clima organizacional.

Também partir da análise, foram desenvolvidas seis proposições analíticas transversais que expressam os achados principais da investigação e podem nortear futuras pesquisas e práticas organizacionais. Elas são apresentadas a seguir, junto com recomendações gerenciais para a criação e aplicação de políticas sobre o romance no local de trabalho que sejam percebidas como justas no contexto brasileiro:

1. A existência de políticas formais sobre romance no local de trabalho influencia positivamente a percepção de justiça organizacional.

- Desenvolver políticas formais e específicas sobre romance consensual no local de trabalho, distintas daquelas voltadas ao assédio sexual, com linguagem clara e não punitiva/proibitiva. É recomendado que esta

política tenha caráter positivo, sendo pautada em aconselhamento e transferências internas em acordo com os envolvidos, de modo a evitar os desdobramentos negativos do romance no local de trabalho;

- Incluir a participação de representantes de diferentes áreas e níveis hierárquicos, para aumentar legitimidade e alinhamento cultural desta política;
- Desenvolver ações de educação preventiva, como *workshops* sobre ética relacional, comportamento esperado, limites profissionais e impactos do romance no ambiente de trabalho;
- Disponibilizar a política de romance no local de trabalho nos canais internos oficiais (intranet, quadros de aviso, *onboarding*, treinamentos), garantindo que todos conheçam as regras desde o início na empresa, bem como a atualização periódica e a acessibilidade do conteúdo;
- Oferecer treinamentos específicos para lideranças sobre como aplicar as diretrizes da política de forma não discriminatória e respeitosa;
- Estabelecer um canal confidencial para dúvidas e esclarecimentos sobre relacionamentos no trabalho, evitando julgamentos morais ou punitivos.

2. A percepção de justiça organizacional é influenciada pelo tratamento dado pela empresa aos funcionários envolvidos em romances no local de trabalho, especialmente em relação à equidade, transparência e consistência das decisões.

- Estabelecer mecanismos de comunicação transparente, inclusive com lideranças, para reforçar a equidade nos processos decisórios;
- Criar comitês internos representativos para acompanhamento de casos sensíveis, com critérios éticos, imparciais e transparentes;
- Submeter decisões ao comitê e adotar uma abordagem isonômica, tratando casos semelhantes com critérios equivalentes, independentemente de cargo, tempo de casa ou gênero;
- Estabelecer prazos razoáveis e comunicação clara nos processos de apuração ou intervenção, para evitar sensação de negligência ou morosidade;
- Garantir o sigilo das informações e o direito à privacidade dos envolvidos.

3. A percepção de injustiça é mais acentuada em romances hierárquicos.

- Avaliar periodicamente, por meio de pesquisa de clima ou feedbacks anônimos, o impacto dos romances no local de trabalho sobre o moral da equipe, especialmente quando envolvem assimetrias de poder;
- Incluir cláusulas na política prevendo revisão de estrutura hierárquica direta (ex.: realocação voluntária de um dos envolvidos) em casos de romance entre superior e subordinado;
- Prever a adoção do “contrato do amor” para casos de romances hierárquicos, tendo em vista que são mais perigosos para a organização e mais propensos a resultar em assédio (mesmo que esta não seja uma prática comum no Brasil e que não tenha sido bem aceita pelo grupo de entrevistados, a maioria deles demonstrou entender a necessidade da empresa de se proteger);
- Capacitar líderes para identificar conflitos de interesse reais ou percebidos, e atuar preventivamente para evitá-los;
- Desvincular os envolvidos de processos de promoção, avaliação de desempenho ou distribuição de bônus entre si;
- Comunicar à equipe, quando necessário, as medidas adotadas para prevenir favoritismos sem expor detalhes da relação.

4. O impacto do romance no local de trabalho varia conforme características dos observadores.

- Promover uma cultura diversa e inclusiva, sensível à diversidade dos vínculos afetivos e às mudanças geracionais, reconhecendo que políticas rígidas podem ser percebidas como invasivas, especialmente por grupos mais jovens;
- Evitar linguagem moralista ou heteronormativa na construção da política, optando por termos inclusivos e educativos;
- Fomentar ações de sensibilização que conectem o tema a valores como respeito, diversidade e bem-estar no trabalho, independentemente do tipo de romance que o colega de trabalho tem, tendo em vista seu direito à privacidade.

5. A forma como a organização gerencia conflitos influencia a percepção de justiça organizacional.

- Criar protocolos de gestão de conflitos relacionais no trabalho, com canais de escuta confidencial e mediação;
- Formalizar um protocolo de mediação para casos de término de relacionamento ou conflitos interpessoais, com envolvimento do RH;
- Oferecer suporte psicológico para os envolvidos em romances no local de trabalho conflituosos ou encerrados recentemente;
- Permitir a solicitação voluntária de mudança de setor, jornada ou projeto em caso de desconforto por questões relacionadas a romances no local de trabalho, tanto para o envolvido, quanto para o observador do romance que se sinta prejudicado;
- Capacitar gestores para lidar com o emocional da equipe em torno de um romance visível ou conflituooso, evitando favoritismos ou retaliações indiretas.

6. A disseminação de fofocas sobre romance no local de trabalho prejudica a percepção de justiça organizacional

- Incluir no código de conduta uma cláusula específica sobre ética relacional e respeito à privacidade dos colegas;
- Realizar campanhas de conscientização sobre os impactos da fofoca e do julgamento moral no clima e na produtividade;
- Treinar lideranças para intervir de forma assertiva e construtiva quando identificarem boatos ou exclusões sociais relacionadas a romance no local de trabalho;
- Estimular a cultura do “falar com” e não “falar sobre” para promover ambientes de comunicação direta e respeitosa.

Como contribuição acadêmica, esta pesquisa ampliou o debate sobre justiça organizacional e romance através da lente qualitativa buscando uma melhor compreensão do fenômeno, conforme sugerido por Chory e Hoke (2020). Desta forma, se diferencia do lugar comum das pesquisas sobre romance no local de trabalho, que majoritariamente adota a metodologia experimental (e.g. Pierce et al., 2012; Karl & Sutton, 2000).

A literatura internacional sobre romance no local de trabalho é rica em análises sobre a gestão estratégica do RH e em implicações legais e éticas (e.g. Boyd, 2010; Pierce & Aguinis, 2009; Karl & Sutton, 2000). Por outro lado, este tema é pouco explorado no Brasil, talvez porque aqui os romances no local de

trabalho são muitas vezes tratados com naturalização, silêncio institucional e/ou abordagens somente diante da presença de problemas, refletindo nossa cultura.

Por fim, concluiu-se que a justiça organizacional percebida está menos relacionada à existência ou não de romances no local de trabalho, e mais à forma como a organização lida com estes relacionamentos. A omissão institucional, a ambiguidade de condutas e a inconsistência nas decisões gerenciais alimentam julgamentos morais, sentimentos de exclusão e percepção de favoritismo, que são capazes de afetar diretamente o clima organizacional, o bem-estar, a confiança na liderança, o engajamento e a percepção de justiça dos funcionários (Karl e Sutton, 2000; Doll, 2024).

5.1. Recomendações para pesquisas futuras

Esta pesquisa analisou um contexto no qual a empresa não tinha política específica sobre romance no local de trabalho, o que, baseado na experiência pessoal da pesquisadora, é o padrão em empresas brasileiras. Pesquisas futuras podem comparar estes resultados com o de organizações com políticas formais positivas e negativas.

Adicionalmente, recomenda-se que pesquisas futuras ampliem o escopo metodológico, explorando abordagens quantitativas que permitam mensurar, por meio de instrumentos validados, as relações entre políticas de romance no local de trabalho e as diferentes dimensões de justiça organizacional. Além disso, sugere-se a aplicação do estudo em amostras diversas, incluindo diferentes setores, portes organizacionais e contextos culturais, o que pode permitir comparações contextuais e fortalecer a capacidade de generalização dos achados (Eisenhardt, 1989; Yin, 2015).

Há também oportunidades para aprofundar o entendimento sobre os diferentes tipos de romance e os romances envolvendo minorias sociais, especialmente à luz de políticas organizacionais que se posicionam em favor da diversidade. Investigar como esses discursos influenciam (ou contradizem) as práticas de gestão diante dos romances pode revelar tensões entre identidade, poder e justiça nas organizações

6. Referências bibliográficas

- Abid, G., Ahmed, S., Elahi, N. S., & Ilyas, S. (2021). Workplace romance and employee outcomes: A moderated mediation model. *Journal of Management Development, 40*(1), 1–14. <https://doi.org/10.1108/JMD-06-2020-0210>
- Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (Vol. 2, pp. 267–299). New York: Academic Press.
- Amanda, H. J. B. L., & Mustika, M. D. (2023). Workplace romance: Examining romance motives and organization policies in Indonesia. *Humaniora, 14*(2), 147–155. <https://doi.org/10.21512/humaniora.v14i2.8419>
- Alder, G.S., & Quist, D.M. (2014). Rethinking Love at the Office: Antecedents and Consequences of Coworker Evaluations of Workplace Romances. *Human Resource Management, 53*,329-351. <https://doi.org/10.1002/hrm.21572>
- American Management Association. (2003). 2003 AMA workplace romance survey.
- Anand, A., Doll, J. L., Centobelli, P., Singh, S. K., & Cerchione, R. (2023). Struck by a cupid's arrow: The conjuring bliss and sinister shades of employee workplace romance. *Journal of Business Research, 154*, Article 113304.
- Anand, S., Gupta, M., & Lee, D. (2023). The role of employee engagement in workplace romance management. *International Journal of Human Resource Management, 34*(2), 123-145.
- Anderson, C.J., & Fisher, C. (1991). Male-female relationships in the workplace: Perceived
- Ariani, D. W., Susilo, H., & Arifin, Z. (2011). Workplace romance and its consequences: A study among married employees. *International Journal of Business and Management, 6*(9), 206–213.
- Bachman, M. (2001). Managing workplace relationships: A practical guide. *Human Resource Management Review, 11*(4), 50-62.
- Bardin, L. (2016). Análise de conteúdo (Edição revista e ampliada). Edição 70.
- Barratt, C. L., & Nordstrom, C. R. (2011). Cupid's cubicle: Co-workers' reactions to workplace romance characteristics. *Journal of Organizational Psychology, 11*(1), 9–23.
- Batra, S., Gupta, V. K., Kumar, V., & Pierce, C. A. (2023). Effects of founder gender and workplace romance status on recruits' evaluations of early-stage ventures. *Journal of Small Business Management, 62*(4), 2086–2115. <https://doi-org.ez370.periodicos.capes.gov.br/10.1080/00472778.2023.2197028>

- Bauman, Z. (2004). *Liquid love: On the frailty of human bonds*. Polity Press.
- Berdahl, J. L. (2007). The sexual harassment of women at work: A review of current research and future directions. *Psychology of Women Quarterly*, 31(2), 91-108.
- Beugré, C. D. (1998). *Managing fairness in organizations*. Westport, CT: Quorum Books.
- Bies, R. J. (2001). Interactional (in)justice: The sacred and the profane. In J. Greenberg & R. Cropanzano (Eds.), *Advances in organizational justice* (pp. 89–118). Stanford University Press.
- Bies, R. J., & Moag, J. S. (1986). Interactional justice: Communication criteria of fairness. In R. J. Lewicki, B. H. Sheppard & M. H. Bazerman (Eds.), *Research on negotiation in organizations* (pp. 43–55). Greenwich: JAI Press.
- Bies, R. J., & Shapiro, D. L. (1987). Interactional fairness judgments: The influence on procedural fairness judgments. *Social Justice Research*, 2, 199–218.
- Biggs, A., Brough, P., & Barbour, J. P. (2012). Romantic relationships in the workplace: Attachment, emotional intelligence and boundary management as predictors of romantic workplace relationship quality. *Journal of Health, Organisation and Management*, 26(5), 579–600. <https://doi.org/10.1108/14777261211256966>
- Blader, S. L., & Tyler, T. R. (2003). A four-component model of procedural justice: Defining the meaning of a fair process. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 29(6), 747-758. <https://doi.org/10.1177/0146167203029006005>
- Bowes-Sperry, L., & Powell, G. N. (1999). Observers' reactions to social-sexual behavior at work: An ethical decision-making perspective. *Journal of Management*, 25(6), 779–802.
- Boyd, C. (2010). The debate over the prohibition of romance in the workplace. *Journal of Business Ethics*, 97(2), 325–338.
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77–101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>
- Brown, T.J.; & Allgeier, E.R. (1996). The Impact of Participant Characteristics, Perceived Motives, and Job Behaviors on Co-Workers' Evaluations of Workplace Romances. *Journal of Applied Social Psychology*, 26(7):577-595.
- Butterfield, K. D., Treviño, L. K., & Ball, G. A. (1996). Punishment from the manager's perspective: A grounded investigation and inductive model. *Academy of Management Journal*, 39(6), 1479–1512. <https://doi.org/10.5465/257070>

- Cavico, F.J., & Mujtaba, B.G. (2021). Workplace romance and sexual favoritism in the #MeToo workplace: legal and practical considerations for management. *Equality, Diversity and Inclusion*, 40(6):667–689. 10.1108/EDI-11-2020-0324
- Chan-Serafin S., Teo L., Minbashian A., Cheng D., & Wang L. (2017). The perils of dating your boss: The role of hierarchical workplace romance and sex on evaluators' career advancement decisions for lower status romance participants. *Journal of Social and Personal Relationships*, 34(3):309–333.
- Chory, R. M., Mainiero, L., & Horan, S. M. (2022). Workplace Romance and Career Reputation Effects across Industries. *International Journal of Business Communication*.
- Chory, R.M., & Gillen Hoke, H. (2020). Coworkers' Perceptions of, and Communication With, Workplace Romance Participants: Proposing and Testing a Model. *International Journal of Business Communication*.
- Chory, R.M.; Hoke, H.G.G. (2019). Young love at work: Perceived effects of workplace romance among Millennial generation organizational members. *J. Psychol*, 153,575–598
- Clegg, S., Pina e Cunha, M., Rego, A., & Story, J. (2015). Powers of Romance: The Liminal Challenges of Managing Organizational Intimacy. *Journal of Management Inquiry*, 24(2):131–148. <https://doi.org/10.1177/1056492614552567>
- Cohen-Charash, Y., & Spector, P. E. (2001). The role of justice in organizations: A meta-analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86(2), 278-321.
- Cole, N. (2009). Workplace romance: A justice analysis. *Journal of Business and Psychology*, 24(4), 363–372.
- Colgan, F., & McKearney, A. (2012). Managing diversity in the workplace: The role of LGBT employees. *Journal of Management and Diversity Studies*, 10(2), 123-137.
- Colquitt, J. A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 386–400. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.386>
- Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O., & Ng, K. Y. (2001). Justice at the millennium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 425-445. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.425>
- Colquitt, J. A., LePine, J. A., Piccolo, R. F., Zapata, C. P., & Rich, B. L. (2013). Explaining the justice–performance relationship: Trust as exchange deepener or trust as uncertainty reducer? *Journal of Applied Psychology*, 97(1), 1-15. <https://doi.org/10.1037/a0025208>

- Colquitt, J. A., Rupp, D. E., & Gergen, M. M. (2023). Justice in organizations: A meta-analytic review. *The Oxford Handbook of Organizational Justice*, 43-74. Oxford University Press.
- Colquitt, J. A., & Zipay, K. P. (2015). Justice, fairness, and employee reactions. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 2(1), 75–99. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032414-111457>
- Cowan, R.L., & Horan, S.M. (2014a). Love at the office? Understanding workplace romance disclosures and reactions from the coworker perspective. *Western Journal of Communication*, 78(2):238-253, 10.1080/10570314.2013.866688.
- Cowan, R.L., & Horan, S.M. (2014b). Why are you dating him? Contemporary motives for workplace romances. *Qual. Res. Rep. Commun.*, 15 (1):9-16, 10.1080/17459435.2014.955587
- Creswell, J. (2014). *Investigação qualitativa e projeto de pesquisa: Escolhendo entre cinco abordagens*. 3. ed. Penso, Porto Alegre.
- Creswell, J.W. and Creswell, J.D. (2018) *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. Sage, Los Angeles.
- Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2017). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches* (4th ed.). SAGE.
- Cropanzano, R., & Greenberg, J. (1997). Progress in organizational justice: Tunneling through the maze. In C. L. Cooper & I. T. Robertson (Eds.), *International review of industrial and organizational psychology* (Vol. 12, pp. 317–372). Wiley.
- Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of Management*, 31(6), 874-900.
- Cropanzano, R., Bowen, D. E., & Gilliland, S. W. (2017). The management of organizational justice. *Academy of Management Perspectives*, 31(3), 290-307.
- DaMatta, R. (1989). *Carnavais, malandros e heróis: Para uma sociologia do dilema brasileiro*. Editora Zahar.
- Devine, I., & Markiewicz, D. (1990). Cross-sex relationships at work and the boundaries of workplace romance. *Journal of Business Ethics*, 9(12), 955–962. <https://doi.org/10.1007/BF00383598>
- Dillard, J. P., & Witteman, H. (1985). Romantic relationships at work: Organizational and personal influences. *Human Communication Research*, 12(1), 99–116. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2958.1985.tb00068.x>
- Dillard, J.P. (1987). Close relationships at work: Perceptions of the motives and performance of relational participants. *Journal of Social and Personal Relationships*, 4(2):179-193.

- Dillard, J.P.; & Broetzmann, S.M. (1989). Romantic relationships at work: Perceived changes in job-related behaviors as a function of participant's motive, partner's motive, and gender. *Journal of Applied Social Psychology*, 19(2):93-110.
- Dillard, J.P.; Hale, J.L.; & Segrin, C. (1994). Close relationships in task environments: Perceptions of relational types, illicitness, and power. *Management Communication Quarterly*, 7(3):227-255.
- Dion K.K., & Dion K.L. (1996). Cultural perspectives on romantic love. *Perspective Relationship*. 3(1):5-17.
- Doll, J. D., & Rosopa, P. J. (2015). Workplace romance: Examining equity and fairness perceptions. *Journal of Business and Psychology*, 30(4), 689–702. <https://doi.org/10.1007/s10869-014-9380-x>
- Doll, J. L. (2024). What We Do in the Shadows: Workplace Romance Nondisclosure and Employee Well-being. *Business and Professional Communication Quarterly*, 0(0).
- Doll, J.L. and Woodside, A.G. (2024), Workplace romance – ready or not? Complex antecedent conditions supporting (discouraging) concupiscence, *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print. <https://doi-org.ez370.periodicos.capes.gov.br/10.1108/JOEPP-04-2023-0155>
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14(4), 532–550.
- Eschleman, K. J., Beal, D. J., & Donnelly, J. D. (2020). The consequences of workplace romance policies on employee attitudes. *Journal of Business Psychology*, 35(3), 523-539.
- Etikan, I., Musa, S. A., & Alkassim, R. S. (2016). Comparison of convenience sampling and purposive sampling. *American Journal of Theoretical and Applied Statistics*, 5(1), 1–4. <https://doi.org/10.11648/j.ajtas.20160501.11>
- Eyler, D.R. & Baridon, A.P. (1992). Managing sexual attraction in the workplace. *Business Quarterly*, 56(3):19-24.
- Faldetta, G. (2019). Organizational justice, motivation and work behavior: A review and research agenda. *Journal of Organizational Behavior*, 40(4), 397-419. <https://doi.org/10.1002/job.2354>
- Farth, J. L., Podsakoff, P. M., & Organ, D. W. (1997). Organizational citizenship behavior: A meta-analytic review and suggestions for future research. *Journal of Management*, 26(3), 513–563.
- Feng, Y., Rana, A. M., Bashir, H., Sarmad, M., Rasheed, A., & Ayub, A. (2023). What's love got to do with it? How does workplace romance provoke workplace ostracism and interpersonal conflict. *International Journal of*

Conflict Management, 34(4), 773–800. <https://doi.org/10.1108/IJCMA-09-2022-0148>

- Fiske, S. T. (2004). *Social beings: A core motives approach to social psychology*. Wiley.
- Flick, U. (2018). *An Introduction to Qualitative Research* (6th ed.). Sage Publications.
- Folger, R., & Cropanzano, R. (1998). Organizational justice and human resource management. *SAGE Publications*.
- Foley, S.; Powell, G.N. (1999). Not all is fair in love and work: Coworkers' preferences for and responses to managerial interventions regarding workplace romances. *Journal of Organizational Behavior*, 20(7):1043-1056.
- Gelfand, M. J., Erez, M., & Aycan, Z. (2007). Cross-cultural organizational behavior. *Annual Review of Psychology*, 58, 479-514.
- Giacalone, R. A., & Greenberg, J. (Eds.). (1997). *Antisocial behavior in organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Gibbert, M., Ruigrok, W., & Wicki, B. (2008). What passes as a rigorous case study? *Strategic Management Journal*, 29(13), 1465-1476.
- Gioia, D. A., Corley, K. G., & Hamilton, A. L. (2013). Seeking qualitative rigor in inductive research: Notes on the Gioia methodology. *Organizational research methods*, 16(1), 15-31.
- Greenbaum, R. L., Mayer, D. M., & Stern, R. N. (2013). The role of procedural justice in the organizational context: Research findings and practical implications. *International Journal of Conflict Management*, 24(3), 252-269. <https://doi.org/10.1108/IJCMA-11-2011-0072>
- Greenberg, J. (1990). Organizational Justice: Yesterday, Today, and Tomorrow. *Journal of Management*, 16(2):399–432.
- Greenberg, J. (1996). *The quest for justice on the job: Essays and experiments*. Sage Publications.
- Greenberg, J. (2011). Organizational justice: The dynamics of fairness in the workplace. In S. Zedeck (Ed.), *APA handbook of industrial and organizational psychology*, Vol. 3. Maintaining, expanding, and contracting the organization (pp. 271–327). *American Psychological Association*. <https://doi.org/10.1037/12171-008>
- Guest, G., Bunce, A., & Johnson, L. (2006). How many interviews are enough? An experiment with data saturation and variability. *Field Methods*, 18(1), 59–82. <https://doi.org/10.1177/1525822X05279903>

- Gutek, B. A. (1985). *Sex and the Workplace: Impact of Sexual Behavior and Harassment on Women, Men, and Organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Gutek, B.A. & Dunwoody, V., (1987), Institute for Social Science Research, UCLA.
- Günther, H. (2006). Pesquisa qualitativa versus pesquisa quantitativa: Esta é a questão? *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 22(2), 201–210. <https://doi.org/10.1590/s0102-37722006000200010>
- Gurchiek, K. (2022, Feb 22). Romance Continues to Flower at Work. SHMR.
- Hagaman, A. K., & Wutich, A. (2017). How many interviews are enough to identify metathemes in multisited and cross-cultural research? Another perspective on Guest, Bunce, and Johnson's (2006) landmark study. *Field Methods*, 29(1), 23–41. <https://doi.org/10.1177/1525822X16640447>
- Harrison, J., Sinclair, R., & Karkoulian, S. (2006). Respect and equality in the workplace: A critical review. *Human Relations*, 59(2), 209-230.
- Helena, M. M. (2000). Valores culturais e percepções de justiça organizacional: Um estudo em empresas brasileiras. *Revista de Administração Contemporânea*, 4(2), 111-132. <https://doi.org/10.1590/S1415-65552000000200007>
- Hofstede, G. (1980). *Culture's consequences: International differences in work-related values*. SAGE Publications.
- Holley, R. P. (2025). Library Management: What's Love and Sex Got to do with it?. *Journal of Library Administration*, 65(1), 140-148.
- Horan S.M., Cowan R.L., & Carberry E.G. (2019). Spillover effects: Communication involved with dissolved workplace romances. *Communication Studies*, 70(5):564-581.
- Horan, S. M., Chory, R. M., Craw, E. S., & Mainiero, L. (2023). Workplace romance policies, behaviors, and reputational beliefs: experiences of employees from major US cities. *Communication Quarterly*, 72(2), 121–147.
- Horan, S.M. & Chory, R.M. (2011). Understanding Work/Life Blending: Credibility Implications for Those Who Date at Work, *Communication Studies*, 62(5):563-580,
- House, R. J., Hanges, P. J., Javidan, M., Dorfman, P. W., & Gupta, V. (2004). *Culture, leadership, and organizations: The GLOBE study of 62 societies*. SAGE Publications.
- Jawahar, I. M. (2021). Perceived interactional justice and employee outcomes: The mediating role of leader–member exchange. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 28(2), 187–200. <https://doi.org/10.1177/1548051820983380>

- Jones, G.E. (1999). Hierarchical workplace romance: An experimental examination of team member perceptions. *Journal of Organizational Behavior*, 20(7):1057-1072.
- Jung, HS, & Yoon HH. (2020). How Does Workplace Romance Influence Employee Performance in the Hospitality Industry? *Sustainability*; 12(13). <https://doi.org/10.3390/su12135478>
- Kakabadse, A., & Kakabadse, N. (2004). Intimacy: An international survey of the sex lives of people at work. *Journal of Managerial Psychology*, 19(3), 233–255. <https://doi.org/10.1108/02683940410527713>
- Karl, KA.; & Sutton, CL. (2000). An examination of the perceived fairness of workplace romance policies. *Journal of Business and Psychology*, 14(3):429-442.
- Khalilzadeh, J., & Pizam, A. (2021). Workplace romance across different industries with a focus on hospitality and leisure. *International Journal of Hospitality Management*, 94,102845.
- Khan, M., Jianguo, D., Hameed, A.A., Mushtaq, T.U., & Usman, M. (2018). 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. *Psychology Research and Behavior Management*, 11,67–278. <https://doi.org/10.2147/PRBM.S168542>
- Lee, J., & Lee, S. H. (2020). The generational shift in workplace romance perceptions. *Journal of Organizational Behavior*, 41(3), 198-213.
- Lestari, A. H. J. B., & Dewi, M. M. (2023). Workplace romance: Examining romance motives and organization policies in Indonesia. *Humaniora*, 14(2), 147–155.
- Leventhal, G.S. (1980). What Should Be Done with Equity Theory? In: Gergen, K.J., Greenberg, M.S. and Willis, R.H., Eds., *Social Exchanges: Advances in Theory and Research*, Plenum, New York, 27-55. http://dx.doi.org/10.1007/978-1-4613-3087-5_2
- Lewicki, R. J., & Bunker, B. B. (1996). Developing and maintaining trust in work relationships. In *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research* (pp. 114-139). SAGE Publications.
- Lickey, N.C., G.R. Berry & K.S. Whelan-Berry, 2009. Responding to workplace romance: A proactive and pragmatic approach. *Journal of Business Inquiry*, 8(1):100-119.
- Lyons, S. T., & Kuron, L. K. J. (2014). Generational differences in the workplace: A review of the literature. *Journal of Business Psychology*, 29(4), 325-338.
- Maciel, A. L. T., & Damke, E. J. (2021). *Gestão sustentável de eventos: uma revisão sistemática por meio da metodologia ProKnow-C*. Revista

Metropolitana de Sustentabilidade, 11(1), 45–60.
<https://doi.org/10.21452/rms.v11i1.2376>

- Magalhães, J. P. S. (2009). *A lógica relacional nas sociedades brasileiras: Reflexões sobre o poder e a identidade no Brasil contemporâneo*. Editora Unesp.
- Mahdavi, S., Karimi, F., & Zarei, M. (2022). Cultural perspectives on workplace romance: A qualitative study in Iranian organizations. *International Journal of Cross Cultural Management*, 22(2), 145–160.
- Mainiero, L. (2020). "Workplace romance versus sexual harassment: a call to action regarding sexual hubris and sexploitation in the #MeToo era", *Gender in Management*, Vol. 35 No. 4, pp. 329-347. <https://doi.org/10.1108/GM-11-2019-0198>
- Mainiero, L.A. A. (1989). *Office romance: Love, power, and sex in the workplace*. Rawson Associates/Macmillan.
- Mainiero, L.A.; & Jones, K.J. (2013a). Sexual harassment versus workplace romance: Social media spillover and textual harassment in the workplace. *Academy of Management Perspectives*, 27(3):187-203.
- Mainiero, L.A.; & Jones, K.J. (2013b). Workplace romance 2.0, Developing a communication ethics model to address potential sexual harassment from inappropriate social media contacts between coworkers. *Journal of Business Ethics*, 114(2):367-379.
- Mainiero, L.A. (1986). A review and analysis of power dynamics in organizational romances. *Academy of Management Review*, v. 11, n. 4, p. 750-762, 1986.
- Malachowski, C.C., Chory, R.M. & Claus C.J. (2012). Mixing pleasure with work: employee perceptions of and responses to workplace romance. *West. J. Commun.*, 76(4):358-379, 10.1080/10570314.2012.656215
- Malheiros, A. P., & Tomei, P. A. (2022). *Desenvolvimento de competências gerenciais: uma revisão sistemática da literatura utilizando o método ProKnow-C*. *Revista de Administração Contemporânea*, 26(3), 1–20. <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2022210070.en>
- Marques, S. (2018). *Compromisso no trabalho e na relação amorosa: Estratégias integrativas e disruptivas de comportamento nas organizações* [Dissertação de mestrado, Iscte – Instituto Universitário de Lisboa]. Repositório Iscte. <https://www.iscte-iul.pt/thesis/9063>
- Matta, F. K., Scott, K. D., & Colquitt, J. A. (2020). A meta-analytic review of the relationship between justice and work behavior: Do reactions to injustice differ depending on the type of work behavior? *Journal of Applied Psychology*, 105(7), 773-791. <https://doi.org/10.1037/apl0000457>
- Mayring, P. (2019). *Qualitative content analysis: Theoretical foundation, basic procedures and software solutions*. SAGE Publications.

- Mbah, S.I., & Abeh, O. (2019). Perception of Social-Sexual Behavior and Workers' Productivity in Selected Banks in Nigeria. *International Business Research*.
- McDonald, P., Charlesworth, S., & Giddens, J. (2015). The effectiveness of workplace sexual harassment policies. *International Journal of Human Resource Management*, 26(3), 394-418.
- Medeiros, C.R.O., Loebel, E., & Cavaleiro, T.L. (2015). Experiências sociais quando "amor está no ar": prazer e controle no ambiente de trabalho. *Revista de Administração FACES Journal*, 14(3), 76-93.
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2014). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook* (3rd ed.). SAGE Publications.
- Morato, R. A., Mestanza, M. A., & Aragú, M. H. (2022). *Gestão do conhecimento em organizações públicas: uma análise bibliométrica com o uso do ProKnow-C*. *Revista de Administração Pública*, 56(4), 789–812. <https://doi.org/10.1590/0034-761220210123>
- Most, F.; Conejo, F.J.; & Cunningham, L.F. (2018). Bridging past and present entrepreneurial marketing research: A co-citation and bibliographic coupling analysis. *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship*. 20(2). <https://doi.org/10.1108/JRME-11-2017-0049>
- Neuhaus, C. and Daniel, H. (2008). "Data sources for performing citation analysis: an overview", *Journal of Documentation*, 64(2):193-210. Paczka, G. (2022, February 14). Sex in the workplace: Survey shows who's doing it, and where. *HR Dive*. <https://www.hrdiver.com/news/sex-in-the-workplace-survey/618975/>
- Oreg, S., Michel, J. W., & By, R. T. (2011). Resistance to change: A social psychological perspective. *Journal of Applied Behavioral Science*, 47(4), 422-446. <https://doi.org/10.1177/0021886310391067>
- Paczka, G. (2022, February 14). Sex in the workplace: Survey shows who's doing it, and where. *HR Dive*. <https://www.hrdiver.com/news/sex-in-the-workplace-survey/618975/>
- Parry, E., Tregaskis, O., & Mayne, L. (2021). Cross-cultural management and global HRM strategies. *Human Resource Management International Digest*, 29(6), 1-16.
- Patton, M. Q. (2002). *Qualitative research and evaluation methods* (3rd ed.). SAGE.
- Paz, M. G. T. (1997). *Valores culturais e práticas organizacionais: Um estudo em empresas brasileiras* [Dissertação de Mestrado, Universidade de Brasília].
- Pierce, C. A., Aguinis, H., & Adams, S. K. R. (2001). A framework for investigating the link between workplace romance and sexual harassment. *Group & Organization Management*, 26(2), 206–229.

- Pierce, C. A., Aguinis, H., & Broberg, B. J. (2005). Legal standards, ethical standards, and responses to social-sexual conduct at work. *Journal of Organizational Behavior*, 26(6), 727–732.
- Pierce, C.A. & Broberg, B.J. & McClure, J.R. & Aguinis, H., (2004). "Responding to sexual harassment complaints: Effects of a dissolved workplace romance on decision-making standards," *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 95(1):66-82.
- Pierce, C.A. (1998). Factors Associated with Participating in a Romantic Relationship in a Work Environment. *Journal of Applied Social Psychology*, v. 28, n. 18, p. 1712-1730, 1998.
- Pierce, C.A.; & Aguinis, H. (2005). Legal standards, ethical standards, and responses to social–sexual conduct at work. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 26(6):727-732.
- Pierce, C.A.; & Aguinis, H. (1997). Bridging the gap between romantic relationships and sexual harassment in organizations. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 18(3):197-200.
- Pierce, C.A.; & Aguinis, H. (2001). A framework for investigating the link between workplace romance and sexual harassment. *Group & Organization Management*, 26(2):206-229.
- Pierce, C.A.; & Aguinis, H. (2003). Romantic relationships in organizations: A test of a model of formation and impact factors. *Management Research: Journal of the Iberoamerican Academy of Management*.
- Pierce, C.A.; & Aguinis, H. (2009). Moving beyond a legal-centric approach to managing workplace romances: Organizationally sensible recommendations for HR leaders. *Human Resource Management: Published in Cooperation with the School of Business Administration, The University of Michigan and in alliance with the Society of Human Resources Management*, 48(3):447-464.
- Pierce, C.A.; Aguinis, H.; & Adams, S.K.R. (2000). Effects of a dissolved workplace romance and rater characteristics on responses to a sexual harassment accusation. *Academy of Management Journal*, 43(5):869-880.
- Pierce, C.A.; Byrne, D.; & Aguinis, H. (1996). Attraction in organizations: A model of workplace romance. *Journal of Organizational Behavior*, 17(1):5-32.
- Ponte, L. M. (2011). A cultura organizacional brasileira: Um estudo de caso na empresa Três Corações Alimentos S/A.
- Powell, G. N., & Foley, S. (1998). Something to talk about: Romantic relationships in organizational settings. *Journal of Management*, 24(3), 421–448. [https://doi.org/10.1016/S0149-2063\(99\)80067-1](https://doi.org/10.1016/S0149-2063(99)80067-1)

- Powell, G.N. & Foley, S. (1998). Something to talk about: Romantic relationships in organizational settings. *Journal of Management*, 24(3):421-448.
- Powell, G.N. (2001). Workplace romances between senior-level executives and lower-level employees: An issue of work disruption and gender. *Human Relations*, 54(11):1519-1544.
- Powell, G.N.; & Foley, S. (1998). Something to talk about: Romantic relationships in organizational settings. *Journal of Management*, 24(3):421-448.
- Powell, G. N., & Mainiero, L. A. (1990). Managerial women at the crossroads: A developmental perspective. *Organizational Behavior*, 12(3), 45-57.
- Quinn, R.E. (1977). Coping with cupid: The formation, impact, and management of romantic relationships in organizations. *Administrative Science Quarterly*, 30-45.
- Rapp, S. (1992). Office romances: The pros and cons of letting love in the workplace blossom. *Personnel Journal*, 71(5), 80–87.
- Raver, J. L., & Gelfand, M. J. (2005). A multilevel view of the effects of organizational justice. *Journal of Applied Psychology*, 90(6), 1145-1156.
- Rego, A. (2000). Organizational justice: A review and agenda for future research. *Academy of Management Journal*, 42(4), 987-999.
- ResumeGenius. (2025, January 16). *Workplace romance survey: What employees really think about office dating*.
<https://resumegenius.com/blog/career-advice/workplace-romance-survey>
- Riach, K. & Wilson, F. (2007). Don't screw the crew: Exploring the rules of engagement in organizational romance. *British Journal of Management*, 18(1):79-92.
- Roberson, Q. M. (2020). Justice in organizations: A review and future directions. *The Oxford Handbook of Organizational Justice*, 21-42. Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780190225045.013.0012>
- Rodrigues, A. C. A. (2001). Gênero e percepção de justiça organizacional: Um estudo sobre o papel da liderança. *Cadernos EBAPE.BR*, 4(1), 45-63.
- Salvaggio, A.N.; Hopper, J.; & Packell, K.M. (2011a). Coworker reactions to observing sexual behavior at work. *J. Manage. Psychol.*, 26(7):604-622, 10.1108/026839411111164508
- Salvaggio, A.N.; Streich, M; Hopper, J.E.; & Pierce, C.A. (2011b). Why Do Fools Fall in Love (at Work)? Factors Associated with the Incidence of Workplace Romance. *Journal of Applied Social Psychology*, 41(4):906-937.
- Santos, I. S. D. (2020). *Work hard, love harder: Uma análise aos fatores determinantes para o romance no trabalho* [Dissertação de mestrado, ISPA

– Instituto Universitário]. Repositório ISPA.
<http://hdl.handle.net/10400.12/7792repositorio.ispa.pt+1repositorio.ispa.pt+1>

- Schaefer, C M, & Tudor, T R. (2001) Managing Workplace Romances. S.A.M. *Advanced Management Journal*. 66 (3):4-10.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4th ed.). Jossey-Bass.
- Sethi, S., & Srivastava, S. (2024). Something to Talk About! Testing the Antecedents and Consequences of Workplace Romance in Indian Hotel industry. *Business and Professional Communication Quarterly*, 0(0). SHRM (2022, Dec 29). Workplace Romance Infographic. SHMR.
- SHRM. (2005). Workplace romance survey findings. Society for Human Resource Management.
- SHRM. (2013). Workplace romance survey findings. Society for Human Resource Management.
- SHRM. (2021). Workplace romance survey 2021. Society for Human Resource Management.
- SHRM. (2022). Workplace romance survey 2022, Office romances still alive post-COVID-19. Society for Human Resource Management.
- Sidhu, A., Bhalla, P., & Nazneen, A. (2020). Impact of workplace romance on organizational settings and policies: review research. *Prabandhan: Indian Journal of Management*, 13(5-7):44–57. 10.17010/pijom/2020/v13i5-7/153081.
- Silverman, D. (2011). *Interpreting qualitative data* (4th ed.). SAGE Publications.
- Smith, M. (2025, February 13). *Workplace romance statistics: 2025 trends and insights*. Forbes Advisor.
<https://www.forbes.com/advisor/business/workplace-romance-statistics>
- Syaebani, M. I., & Rachmawati, R. (2017). Romance in the Workplace: Analysis of Justice Perception toward Policies Concerning Romance in the Workplace. *Jurnal Manajemen Teori dan Terapan*, 10(2), 149–168.
- Tardy, C. (2004). The role of English in scientific communication: lingua franca or Tyrannosaurus rex? *Journal of English for Academic Purposes*, 3(3):247-269.
- Tasca, J.E.; Ensslin, L.; Ensslin, S.R.; & Alvez, M.B.M. (2010). An approach for selecting a theoretical framework for the evaluation of training programs. *Journal of European Industrial Training*. 34(7):631-655.
- Teixeira, E.S. (2019) As implicações jurídicas sobre a proibição de relacionamentos afetivos entre empregados no ambiente de trabalho, dissertação de Mestrado em Direito, Universidade Federal da Bahia.

- Teixeira, L. M. (2018). O romance no ambiente de trabalho e os limites do poder diretivo do empregador. *Revista LTr: Legislação do Trabalho*, 82(3), 331–340.
- Teixeira, R. M. (2019). Relações amorosas no trabalho: Implicações nas práticas de gestão de pessoas [Dissertação de mestrado, Universidade de São Paulo]. Biblioteca Digital de Teses e Dissertações da USP.
- Tepper, B. J. (2000). Consequences of abusive supervision. *Academy of Management Journal*, 43(2), 178-190.
- Thibaut, J.W. & Walker, L. (1975) *Procedural Justice: A Psychological Analysis*. L. Erlbaum Associates, Hillsdale.
- Tourangeau, R., & Yan, T. (2007). Sensitive questions in surveys. *Psychological Bulletin*, 133(5), 859-883.
- Treviño, L. K., & Nelson, K. A. (2011). *Managing business ethics: Straight talk about how to do it right* (6th ed).
- Tyler, T. R., Boeckmann, R. J., Smith, H. J., & Huo, Y. J. (1997). *Social justice in a diverse society*. Boulder, CO: Westview Press.
- Tyler, T. R. & Bies, R. J. (1990). Beyond formal procedures: The interpersonal context of procedural justice. Em J. S. Carroll (Org.), *Applied Social Psychology and Organizational Settings* (pp. 77-98). Hillsdale: Lawrence Erlbaum Associates.
- Tyler, T. R. & Lind, E. A. (1992). A relational model of authority in groups. Em M. Zanna (Org.), *Advances in Experimental Social Psychology* (Vol. 25, pp. 115-191). New York: Lexington Books.
- Van Eck, N.J.; & Waltman, L. (2017). Citation-based clustering of publications using CitNetExplorer and VOSviewer. *Scientometrics*, 111(2):1053-1070.
- Vault Careers. (2018). Office romance survey 2018. Vault.com.
- Walster, E., Walster, G. W., & Berscheid, E. (1973). New directions in equity research. *Journal of Personality and Social Psychology*, 25(2), 151–176. <https://doi.org/10.1037/h0033967>
- Walster, E., & Walster, G. W. (1975). Equity and social justice. *Journal of Social Issues*, 31(3), 21–43. <https://doi.org/10.1111/j.1540-4560.1975.tb01000.x>
- Wilson, K. S. (2015). Not all relationships are created equal: Workplace romance, perceptions of fairness, and the mediating role of work group inclusion. *Journal of Business and Psychology*, 30(3), 589–601. <https://doi.org/10.1007/s10869-014-9386-4>
- Yin, R. K. (2015). *Estudo de caso: planejamento e métodos* (5º; C. M. Herrera, Ed.). Porto Alegre: Bookman.

- Yin, R. K. (2016). *Pesquisa qualitativa do início ao fim* (2ª ed.). Penso.
- Zapata, C. P., Arthur, W., & Quiñones, M. A. (2013). A meta-analytic review of the relationship between organizational justice and attitudes. *Personnel Psychology*, 66(1), 83-115. <https://doi.org/10.1111/peps.12008>
- Zupic, I; & Carter, T. (2015). Bibliometric methods in Management and Organization. *Organizational Research Methods*, 18(3):429-472.