

Comportamentos Digitais e o surgimento de perceções de Incivilidade, Ostracismo e Apoio Social

Joana Fernandes Martins

Dissertação submetida como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre em
Gestão de Recursos Humanos e Consultadoria Organizacional

Orientador:

Professor Doutor Henrique Manuel Caetano Duarte, Professor Auxiliar, ISCTE
Business School, Departamento de Recursos Humanos e Comportamento
Organizacional

Outubro 2019

Comportamentos Digitais e o surgimento de perceções de Incivilidade, Ostracismo e Apoio Social

Joana Fernandes Martins

Comportamentos Digitais e o surgimento de perceções de Incivilidade, Ostracismo e Apoio Social

Joana Fernandes Martins

Dissertação submetida como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre em
Gestão de Recursos Humanos e Consultadoria Organizacional

Orientador:

Professor Doutor Henrique Manuel Caetano Duarte, Professor Auxiliar, ISCTE
Business School, Departamento de Recursos Humanos e Comportamento
Organizacional

Outubro 2019

Resumo

A crescente utilização de meios de comunicação digital veio criar uma realidade social distinta nas organizações, que se reflete num conjunto de novos desafios e oportunidades associadas à forma como os colaboradores interagem no espaço de trabalho. Este estudo pretende compreender a forma como a comunicação digital, através do e-mail e redes sociais, fazem surgir percepções de incivilidade, ostracismo e apoio social. Procurou-se também averiguar possíveis motivações de carácter organizacional que tenham levado aos comportamentos que criaram as percepções de comportamentos negativos (incivilidade e ostracismo). Por fim, este estudo aborda as consequências resultantes das percepções de incivilidade, ostracismo e apoio social. Para o alcance destes objetivos, foi desenvolvido um estudo qualitativo, com base na realização de entrevistas semiestruturadas a 16 participantes. A análise dos resultados foi concretizada através da análise de conteúdo do *corpus* resultante das entrevistas. Os resultados indicam que a comunicação através do e-mail e redes sociais no espaço de trabalho pode originar percepções de incivilidade, ostracismo e apoio social. Evidenciou-se que os comportamentos negativos possuíam motivações organizacionais. E, verificou-se também que estas percepções comportam consequências que afetam os colaboradores e as organizações. Este estudo termina com considerações acerca de estratégias que reduzam a possibilidade de ocorrência de uma utilização abusiva de meios digitais nas organizações, bem como com sugestões para investigação futura.

Palavras-chave: Comunicação digital (e-mail e redes sociais); incivilidade; ostracismo; apoio social.

JEL Classification System:

O15 - Economic Development: Human Resources

Y40 – Miscellaneous Categories: Dissertations (unclassified)

Abstract

The increasing use of digital media has created a distinct social reality in organisations, which is reflected in a set of new challenges and opportunities associated with the way employees interact in the workspace. This study aims to understand how digital communication, through e-mail and social networks, give rise to perceptions of incivility, ostracism and social support. It was also investigated what possible organisational motivations led to the behaviours that created the perceptions of negative behaviours (incivility and ostracism). Finally, this study addresses the consequences resulting from perceptions of incivility, ostracism and social support. To achieve these objectives, a qualitative study was conducted, based on semi-structured interviews with 16 participants. The analysis of the results was attained through the content analysis of the corpus resulting from the interviews. The results indicate that communication through e-mail and social networks in the workspace can lead to perceptions of incivility, ostracism and social support. Negative behaviours were found to have organisational motivations. It was also found that these perceptions have consequences that affect employees and organisations. This study concludes with considerations about strategies that reduce the likelihood of misuse of digital media in organisations, as well as suggestions for future research.

Keywords: Digital communication (email and social networks); incivility; ostracism; social support.

JEL Classification System:

O15 - Economic Development: Human Resources

Y40 – Miscellaneous Categories: Dissertations (unclassified)

Agradecimentos

Começo por agradecer ao meu orientador, Professor Henrique Manuel Duarte, por me ter acompanhado ao longo desta etapa através de uma orientação exemplar. Obrigada por toda a disponibilidade, interesse, e por todo o saber que me transmitiu, que foi decisivo para completar esta fase académica.

Agradeço à minha mãe, ao meu pai, ao meu irmão e à minha avó, sem os quais não teria sido possível completar esta etapa. Obrigada por toda a compreensão, carinho, apoio incondicional e por terem sempre acreditado em mim, mesmo quando eu julgava não ser possível. Por serem o meu pilar em todos os aspetos da minha vida, dedico-vos esta dissertação.

Agradeço aos meus amigos, que me acompanharam ao longo de todo este processo e que também foram parte crucial no mesmo. Obrigada por todo o companheirismo, diversão e força.

Agradeço também a todos os participantes que se mostraram disponíveis para fazer parte deste projeto e disponibilizar toda a informação necessária para a concretização do mesmo.

Índice

Introdução	1
1. Revisão de Literatura.....	3
1.1. Concetualização das variáveis em estudo	3
1.2 Comportamentos Digitais e perceções de Incivilidade, Ostracismo e Apoio Social	5
1.2. Motivações Organizacionais da Incivilidade e do Ostracismo	11
1.3. Consequências da Incivilidade, Ostracismo e Apoio Social.....	15
2. Método	24
2.1. Caracterização da amostra	24
2.2. Instrumento da recolha dos dados – Entrevista Semiestruturada	24
2.3. Considerações Éticas	26
2.4. Análise dos dados – Análise de Conteúdo.....	26
3. Resultados	28
3.1. Utilização de Meios Digitais.....	28
3.2. Comportamentos Digitais e Perceções de Incivilidade, Ostracismo e Apoio Social	29
3.2.1. Incivilidade.....	30
3.2.2. Ostracismo.....	34
3.2.3. Apoio Social.....	36
3.3. Motivações Organizacionais e Incivilidade e Ostracismo	39
3.3.1. Incivilidade.....	40
3.3.2. Ostracismo.....	44
3.4. Consequências da Incivilidade, Ostracismo e Apoio Social.....	47
3.4.1. Incivilidade.....	47
3.4.2. Ostracismo.....	49
3.4.3. Apoio Social.....	52
4. Discussão	53
4.1. Comportamentos Digitais e o surgimento de perceções de Incivilidade, Ostracismo e Apoio Social	53

4.2. Motivações Organizacionais da Incivilidade e do Ostracismo	58
4.3. Consequências da Incivilidade, Ostracismo e do Apoio Social.....	61
Conclusões	68
Referências Bibliográficas	71
Anexos.....	78

Índice de Tabelas

Tabela 1 - Utilização de Meios Digitais.....	28
Tabela 2 - Caracterização sociodemográfica e de inserção profissional dos participantes.....	79
Tabela 3 - Sistema de categorias e subcategorias (I) das percepções de incivilidade através do e-mail e redes sociais.....	85
Tabela 4 - Sistema de categorias da ocorrência de incivilidade através de meios digitais e presencialmente.....	91
Tabela 5 - Sistema de categorias e subcategorias (I) das percepções de ostracismo através do e-mail e redes sociais.....	92
Tabela 6 - Sistema de categorias e subcategorias (I) das percepções de apoio social através do e-mail e redes sociais.....	96
Tabela 7 - Sistema de categorias e subcategorias (I; II; III) das motivações organizacionais da incivilidade.....	101
Tabela 8 - Sistema de categorias e subcategorias (I; II; II) das motivações organizacionais do ostracismo.....	107
Tabela 9 - Sistema de categorias e subcategorias (I; II) das consequências da incivilidade.....	110
Tabela 10 - Sistema de categorias e subcategorias (I) das consequências do ostracismo.....	115
Tabela 11 - Sistema de categorias e subcategorias (I) das consequências do apoio social.....	120

Índice de Anexos

Anexo 1 - Modelo dos antecedentes organizacionais do <i>bullying</i> (Salin, 2003).....	78
Anexo 2 - Caracterização sociodemográfica e de inserção profissional.....	79
Anexo 3 - Guião da Entrevista Semiestruturada.....	80
Anexo 4 - Declaração de Consentimento Informado.....	84
Anexo 5 - Sistema de Categorias: Comportamentos Digitais e percepções de Incivilidade, Ostracismo e Apoio Social.....	85
Anexo 6 - Sistema de Categorias: Motivações Organizacionais da Incivilidade e do Ostracismo.....	101
Anexo 7 - Sistema de Categorias: Consequências da Incivilidade, Ostracismo e Apoio Social.....	110

Introdução

A crescente utilização de meios de comunicação digital veio criar uma realidade social distinta nas organizações, que se reflete num conjunto de novos desafios e oportunidades associados à forma como os trabalhadores interagem no espaço de trabalho.

A investigação acerca da forma como a comunicação digital se integra e influencia os comportamentos nas organizações tem apresentado uma lógica contrastante, entre os autores que evidenciam os riscos da utilização destas tecnologias, e dos seus efeitos prejudiciais para os trabalhadores e para as organizações, e os autores que se apresentam menos céticos, elaborando considerações acerca dos benefícios destas tecnologias, e dos seus efeitos positivos (Carlson, Zivnuska, Harris, Harris & Carlson, 2016). Os investigadores que têm evidenciado o impacto negativo da utilização de meios digitais nas organizações, justificam-no devido ao surgimento de comportamentos que afetam a produtividade dos trabalhadores (Lim & Chen, 2012; Landers & Callan, 2014; Carlson *et al.*, 2016), e ao surgimento de comportamentos desviantes no espaço de trabalho, como a *cyber incivility* (Person & Porath, 2005; Lim & Teo, 2009; Giumetti, McKibben, Hatfield, Schroeder & Kowalski, 2012; Giumetti, Hatfield, Scisco, Schroeder & Kowalski, 2013; Park, Fritz & Jex, 2018; McCarthy, Pillai, Cherry & Steigerwald, 2019) e o *cyber ostracism* (Williams, Cheung & Choi, 2000; Wolf, Levordashka, Ruff, Kraaijeveld, Lueckmann & Williams, 2015; Vorderer & Schneider, 2016; Schneider, Zwillich, Bindl, Hopp, Reich & Vorderer, 2017; Hayes, Wesselmann & Carr, 2018).

Neste âmbito, o contributo do presente estudo encontra-se fundamentado por dois motivos: o primeiro deriva das consequências negativas resultantes das perceções de ostracismo e incivilidade; e o segundo encontra-se relacionado com a supressão de lacunas da investigação na área do domínio digital e dos comportamentos organizacionais.

A *cyber incivility* e o *cyber ostracism* originam consequências negativas para os trabalhadores, encontrando-se positivamente relacionados com maiores níveis de stress (Robinson, O'Reilly & Wang, 2013; Park *et al.*, 2018), *burnout* (Cortina, Magley, Williams & Langhout 2001; Giumetti *et al.*, 2012) e afetividade negativa (Giumetti *et al.*, 2013). A nível organizacional, estes comportamentos estão relacionados com a redução da satisfação laboral e compromisso organizacional (Lim & Teo, 2009), do *engagement*

(Giumetti *et al.*, 2013), do desempenho dos trabalhadores (Giumetti *et al.*, 2013), com o aumento de comportamentos desviantes (Lim & Teo, 2009) e com o absentismo e intenções de saída (Ferris, Brown, Berry & Lian, 2008; Lim & Teo, 2009; Giumetti *et al.*, 2012; Robinson *et al.*, 2013).

Apesar da crescente atenção da literatura em relação ao domínio digital nas organizações, ainda prevalecem alguns vazios pelo facto desta área de investigação ser relativamente recente. A literatura focada na utilização de meios tecnológicos nas organizações, como as redes sociais, encontra-se bastante relacionada com os seus propósitos externos (marketing e publicidade), havendo alguma negligência no estudo dos desafios e oportunidades que esta tecnologia apresenta ao nível dos comportamentos organizacionais (Carlson *et al.*, 2016; Haddud, Dugger & Gill, 2016; Cilliers, Chinyamurindi & Viljoen, 2017). De acordo com Leonardi e Vaast (2017), as duas razões que explicam a falta de atenção por parte dos investigadores na relação entre as redes sociais e os comportamentos organizacionais associam-se ao facto de estas tecnologias serem consideradas secundárias, não possuindo um papel determinante nos seus temas de interesse, e também pela falta de modelos teóricos que expliquem a forma como as redes sociais incorporam e afetam os processos organizacionais.

Assim, o objetivo da presente investigação consiste em compreender a forma como comportamentos digitais levam ao surgimento de perceções de incivilidade, ostracismo e apoio social, possíveis motivações organizacionais para estes comportamentos e quais as suas consequências. Para tal, os objetivos da investigação dividem-se em três domínios: (i) compreender de que forma os colaboradores se percebem como vítimas de comportamentos de incivilidade, ostracizados ou apoiados através de comportamentos que tenham ocorrido virtualmente (e-mail e redes sociais); (ii) averiguar se os comportamentos virtuais que criaram as perceções de incivilidade e ostracismo possuem motivações de carácter organizacional; (iii) compreender as consequências das perceções de incivilidade, ostracismo e apoio social na relação dos indivíduos com os seus colegas e a organização.

1. Revisão de Literatura

1.1. Concetualização das variáveis em estudo

O presente subcapítulo possui como objetivo a conceptualização das variáveis em estudo: comunicação digital, e-mail, redes sociais, incivilidade, ostracismo e apoio social.

Comunicação Digital – E-mail e Redes Sociais

A comunicação digital consiste na utilização de mecanismos tecnológicos na interação entre as pessoas, sendo o seu acesso exclusivo ao domínio da internet (McFarland & Ployhart, 2015). Neste âmbito inserem-se tecnologias web 1.0, tais como o e-mail, e web 2.0, onde se inserem as redes sociais.

Na web 1.0 os utilizadores interagem de forma linear, estando esta mais associada a uma exposição de conteúdos do que propriamente a uma interação, e o conteúdo partilhado é estático, sendo dificilmente alterado pelos utilizadores. O e-mail é um instrumento de comunicação que permite a partilha de informações, simultaneamente para diferentes destinatários, independentemente da sua localização geográfica, de forma quase instantânea (Quaresma, Silva & Marreiros, 2013). Este meio digital é caracterizado pela sua natureza textual, pela assincronicidade, pois os utilizadores não necessitam de estar fisicamente no mesmo lugar, nem ao mesmo tempo para comunicar entre si, pela possibilidade de estabelecimento de conexões duais (entre dois indivíduos) ou múltiplas (através de funções específicas do e-mail que permitem a partilha do mesmo e-mail para vários indivíduos, tal como o Cc (Com conhecimento)), pela rápida transmissão e resposta, e pela possibilidade de armazenamento da informação (Garton & Wellman, 1995). No que concerne à sua utilização em contexto organizacional, estudos indicam que o principal propósito para o seu uso encontra-se relacionado com o cumprimento de tarefas (*task-oriented*) e formalização de aspetos, apesar de também poder ser utilizado para o estabelecimento de relacionamentos interpessoais e lazer (Garton & Wellman, 1995; Kietzmann, Hermkens, McCarthy & Silvestre, 2011).

A web 2.0 associa-se a plataformas que permitem o diálogo interativo e dinâmico possibilitando aos utilizadores controlar o conteúdo partilhado (McFarland & Ployhart, 2015). As redes sociais são definidas como canais de comunicação da internet que permitem aos utilizadores interagir, em tempo real ou de forma assíncrona, para um

público alargado ou reduzido, sendo o seu valor resultante do conteúdo que é criado pelos utilizadores (Carr & Hayes, 2015). Através desta tecnologia, os utilizadores conseguem postar, editar e selecionar textos e documentos, partilhar mensagens com um ou mais indivíduos (conversações) e têm a possibilidade de criar grupos de acordo com interesses privados semelhantes (criação de grupos), sendo possível indicar indivíduos que têm uma maior afinidade (Kietzmann *et al.*, 2011; Schlagwein & Hu, 2017; Leonardi & Vaast, 2017). No que concerne ao tipo de redes sociais, estas quando são aplicadas ao contexto de uma organização, e cujo acesso é exclusivo aos colaboradores, designam-se de redes sociais internas (Koch, Gonzalez & Leidner., 2012; Haddud *et al.*, 2016), no entanto existem também redes sociais públicas, sendo o seu acesso possível a qualquer indivíduo, e que também podem ser utilizadas em contexto organizacional (Obar & Wildman, 2015). Apesar das redes sociais inicialmente terem sido utilizadas para fins relacionados com o lazer, estas têm vindo a ser cada vez mais utilizadas pelas organizações (Schlagwein & Hu, 2017). Schlagwein e Hu (2017) identificaram no seu estudo cinco tipos de utilização das redes sociais em contexto organizacional: a difusão de mensagens, o diálogo entre colaboradores, a colaboração através da partilha de soluções e ideias, a gestão do conhecimento através do armazenamento, manutenção e recuperação de conhecimentos, e a sociabilidade, cujo intuito é aproximar os colaboradores e o desenvolvimento de relacionamentos interpessoais. Kietzmann, Hermkens, McCarthy e Silvestre (2011) no seu estudo, indicam que as redes sociais possuem uma natureza informal, sendo utilizadas para situações em que a rapidez de resposta é mais relevante.

Incivilidade

A incivilidade é definida como um comportamento desviante de baixa intensidade, com uma intenção ambígua de prejudicar o alvo, violando as normas de mútuo respeito do espaço de trabalho (Andersson & Pearson, 1999). A incivilidade pode ocorrer em contextos virtuais, fazendo surgir o conceito de *cyber incivility*, definido como comportamentos associados à comunicação através de computadores que violam as normas de mútuo respeito (Lim & Teo, 2009) ou como um conjunto de comportamentos desrespeitosos, rudes ou disruptivos de um indivíduo num ambiente virtual que interferem no bem-estar pessoal, profissional ou social de outro indivíduo (De Gagne, Choi, Ledbetter, Kang & Clark, 2016).

Ostracismo

A literatura define ostracismo como a percepção de um indivíduo que está a ser ignorado ou excluído por outros indivíduos (Williams & Zadro, 2001 in Ferris *et al.*, 2008) ou quando um indivíduo ou grupo deixa de adotar ações/comportamentos para com um outro membro organizacional, quando tal é socialmente apropriado (Robinson *et al.*, 2013).

É no âmbito do desenvolvimento de um paradigma experimental, designado de *Cyberball* (Williams *et al.*, 2000), que foi possível verificar que as percepções de ostracismo também podem ocorrer em realidades virtuais. Este desenvolvimento fez surgir o conceito de *cyber ostracism*, que consiste em qualquer forma de ostracismo que ocorre através de meios de comunicação tecnológicos, e pode consistir na ausência de resposta a e-mails ou a chamadas, ou qualquer outra forma de ser ignorado através de meios que não se associem à comunicação presencial (Williams *et al.*, 2000).

Apoio Social

O apoio social surge no âmbito dos comportamentos produtivos associados à utilização de meios de comunicação digitais no espaço de trabalho. O apoio social nas organizações ocorre quando os trabalhadores se demonstram disponíveis para ajudar em momentos de necessidade e se mostram recetivos a apoiar os seus colegas na resolução de problemas laborais (Menguc & Boichuk, 2012 in Charoensukmongkol, 2014). As fontes do apoio social em contexto organizacional associam-se a supervisores, colegas/ pares e subordinados (Charoensukmongkol, 2014). A comunicação através de meios digitais aumentou o acesso ao apoio social, sendo estas plataformas utilizadas pelos indivíduos para aumentar as suas interações e fomentar relações sociais (Kim, 2014; Wohn, Carr & Hayes 2016).

1.2 Comportamentos Digitais e percepções de Incivilidade, Ostracismo e Apoio Social

O presente subcapítulo possui como propósito a explicação dos processos através dos quais os comportamentos de incivilidade, ostracismo e apoio social podem ocorrer em contexto digital.

Incivilidade

A crescente utilização de meios digitais no espaço de trabalho, levou a que comportamentos de incivilidade fossem transferidos para o domínio online. Este desenvolvimento pode ser explicado por determinadas características que transmitem a ideia de que a incivilidade pode ser mais fácil em contextos virtuais, favorecendo a ocorrência da *cyber incivility* (ausência de *social cues* e de *feedback* instantâneo).

A ausência de *social cues* associa-se ao facto da comunicação via meios digitais, possuir essencialmente uma natureza textual, não permitindo a transmissão de determinadas informações sobre o contexto da interação, tais como o tom de voz ou expressões corporais, aferindo uma maior ambiguidade nas interações, o que favorece a ocorrência de erros de interpretação da mensagem (Garton e Wellman, 1995; Kruger, Epley, Parker & Ng, 2005; Byron, 2008; Francis, Holmvall & O'Brien, 2015). A ausência de *feedback* instantâneo deriva da natureza assíncrona dos meios digitais, que permite que os indivíduos comuniquem entre si em períodos temporais distintos. Esta noção pode levar a que os indivíduos se sintam mais desinibidos para se comportar de forma incivil por não terem de lidar de imediato com a reação do outro (Suler, 2004; Febriana, 2019).

Estes argumentos foram utilizados para explicar o *online disinhibition effect*, introduzido por Suler (2004), que consiste na noção de que os indivíduos em contexto online comportam-se de forma mais intensa do que em contexto presencial. Este efeito cria a possibilidade de ocorrência de comportamentos negativos como a utilização de linguagem rude, raiva e ameaças, que o autor designa como *toxic disinhibition*.

Estudos indicam a possibilidade de ocorrência de incivilidade através de meios digitais como o e-mail (Person & Porath, 2005; Lim & Teo, 2009; Giumetti *et al.*, 2013; Park *et al.*, 2018). A experiência de incivilidade através de e-mails foi estudada por Lim e Teo (2009), tendo os autores desenvolvido um questionário que permite estudar a *cyber incivility*. Os itens deste questionário variam entre formas mais ativas de incivilidade como “Mandou-o abaixo ou fez comentários condescendentes sobre si durante o e-mail”, “Enviou um e-mail com um tom rude ou descortês”, “Utilizou o *caps lock* para gritar consigo durante o e-mail”, “Utilizou o e-mail para mencionar aspetos negativos sobre si que não diria cara-a-cara”, “Utilizou o e-mail para fazer observações humilhantes ou depreciativas sobre si”, a formas mais passivas, tais como, “Não avisou a receção de um e-mail quando tal foi especificamente requisitado” ou “Utilizou o e-mail para discussões

que requeriam o diálogo cara-a-cara” (Lim & Teo, 2009: 424). De forma semelhante, McCarthy *et al.* (2019) procuraram construir um instrumento de análise da *cyber incivility* através do e-mail. Os autores concluíram itens semelhantes aos de Lim e Teo (2009), tais como “Alguém envia-me um e-mail com conteúdo condescendente” ou “Alguém envia-me um e-mail com um tom acusatório”, contudo introduzem conceitos novos tais como a funcionalidade Cc (Com conhecimento) através do item “Alguém coloca o meu superior em Cc porque não gostou de uma resposta minha” ou a utilização do e-mail para fazer pedidos ou exigências de forma assertiva, sendo o seguinte item exemplificativo, “Alguém faz-me uma exigência por e-mail sem pedir por favor e dizer obrigado” (McCarthy *et al.*, 2019: 65). Giumetti *et al.* (2013) mencionam a possibilidade de existirem comportamentos distintos entre a incivilidade em contexto presencial e em contexto digital. Demonstrar impaciência através do envio de múltiplos e-mails com o mesmo conteúdo de forma a obter resposta, colocar um superior em Cc para forçar a prioridade de um pedido, enviar e receber mensagens de texto durante uma reunião e utilizar *emojis* de forma inapropriada são alguns dos exemplos sugeridos pelos autores que se inserem neste domínio (Giumetti *et al.*, 2013: 306).

Ostracismo

Autores defendem que a exclusão social pode ocorrer através de meios digitais, afetando os indivíduos da mesma forma que o ostracismo vivido em contexto presencial (Williams *et al.*, 2000; Wolf *et al.*, 2015; Schneider *et al.*, 2017). O *cyber ostracism* pode até ser mais frustrante, na medida em que tem potencial para ser mais ambíguo (Williams *et al.*, 2000). De acordo com Williams *et al.* (2000) esta noção encontra-se associada à ausência de *social cues*, presentes na comunicação presencial, que permitiriam a clarificação da situação (ex. tratamento do silêncio; não olhar nos olhos) e a redução da ambiguidade do comportamento. Esta realidade também se encontra associada à impossibilidade de obtenção de *feedback* instantâneo, que seria possível caso o comportamento de exclusão ocorresse presencialmente (Williams *et al.*, 2000).

Estudos indicam que indivíduos se sentem ostracizados quando não recebem mensagens e e-mails que estavam à espera, e através de comentários e *likes* na rede social *Facebook* (Hayes *et al.*, 2018). Quando os indivíduos não obtêm *feedback* em relação às atualizações do seu estado, experienciam sentimentos de exclusão, o que evidencia que apenas o facto do conteúdo produzido pelo indivíduo na sua rede social ser ignorado, já

leva a que este sinta os efeitos do ostracismo (Tobin, Saeri, Vanman & Verreyne, 2015). De forma semelhante, a ausência de *PDA's* (*paralinguistical digital affordances* ex. *likes*) leva a que os indivíduos se percecionem como ostracizados, na medida em que à semelhança da ausência de formas de comunicação não-verbais características da interação presencial, tais como determinados aspetos da linguagem corporal também a ausência de *PDA's* pode levar a que o indivíduo se sinta isolado (Hayes *et al.*, 2018).

De facto, vários autores têm procurado estudar a forma como determinadas funcionalidades das redes sociais podem levar a comportamentos de exclusão. Vorderer e Schneider (2016) indicam que a utilização de redes sociais pode trazer efeitos positivos e negativos no que concerne às necessidades fundamentais dos indivíduos. As redes sociais podem satisfazer necessidades como o sentimento de pertença e de autoestima, favorecendo o bem-estar dos indivíduos. Esta noção é explicada pelo facto dos indivíduos conseguirem sentir-se “socialmente conectados” através das redes sociais, conseguindo criar e manter relações sociais e aumentar o seu capital social (Vorderer & Schneider, 2016: 6). Contudo, as redes sociais também podem colocar em causa estas necessidades e prejudicar o bem-estar dos indivíduos. Esta dualidade de efeitos é explicada por determinadas funcionalidades específicas deste meio digital. Os autores referem alguns exemplos, o facto do *feedback* positivo sobre o perfil pessoal de um indivíduo poder aumentar a sua autoestima, mas pelo contrário, quando o *feedback* é negativo, pode reduzi-la. Também a possibilidade de pertencer a um grupo privado no âmbito da rede social, pode ter um efeito positivo ao nível do sentimento de pertença, contudo a exclusão desse grupo pode ter um efeito negativo (Vorderer & Schneider, 2016).

No âmbito das funcionalidades das redes sociais, alguns autores mencionam a sua utilidade em contexto organizacional. Schlagwein e Hu (2017) identificaram que as redes sociais são utilizadas nas organizações para diferentes fins que se associam tanto à componente laboral como à componente social. No âmbito da socialização, os autores referem que as redes sociais permitem uma aproximação dos colaboradores, nomeadamente através da criação de grupos privados com interesses semelhantes e a possibilidade de estabelecimento de conversações sobre aspetos que não estejam relacionados com o trabalho (Schlagwein & Hu, 2017). A par destes aspetos que contribuem para a construção de relações sociais no espaço de trabalho, os autores também mencionam a utilidade das redes sociais para a partilha de informação útil e ideias (Schlagwein & Hu, 2017). Kietzmann *et al.* (2011) identificam algumas

funcionalidades que os utilizadores têm acesso no âmbito das redes sociais, sendo de destacar a possibilidade de estabelecimento de conversações e a criação de grupos privados. O conhecimento destas funcionalidades torna-se pertinente no sentido de compreender a lógica exposta por Vorderer e Schneider (2016). A possibilidade de criação de grupos privados e de conversações sobre aspetos laborais (partilha de informação útil) ou extralaborais podem favorecer o sentimento de pertença e autoestima dos colaboradores, contudo também podem criar comportamentos de exclusão quando lhes é retirado o acesso a estes grupos privados e a participação nestas conversações.

Apoio Social

A internet, e as suas aplicações como o e-mail e as redes sociais, aumentaram o acesso ao apoio social, na medida em que as pessoas recorrem a esta tecnologia para obtenção de apoio a vários níveis (Wohn *et al.*, 2016; Kim, 2014). Olson, Liu e Schultz (2012) no seu estudo acerca da influência da utilização da rede social *Facebook* no surgimento de perceções de apoio social, eficácia pessoal e satisfação com a vida, identificaram quais os conteúdos que os indivíduos partilham e procuram ao nível do apoio social em contexto online. Os autores tendo como base teórica o contributo de House (1981) destacam três tipos de apoio social: apoio emocional, apoio na obtenção de informação e apoio instrumental (House, 1981 in Olson *et al.*, 2012). O apoio emocional encontra-se associado ao bem-estar psicológico dos indivíduos, podendo consistir em mensagens de afeto e preocupação, com o intuito de reduzir a dor ou o stress. O apoio relacionado à obtenção de informação associa-se à necessidade de obtenção de informações, opiniões, e *feedback* que ajudem o indivíduo a resolver um problema ou a tomar uma decisão. O apoio instrumental associa-se ao fornecimento de assistência física que permita a resolução do problema do indivíduo. A par destes três tipos de apoio social, é possível acrescentar o apoio de apreciação, introduzido por Heaney e Israel (2001), que consiste na obtenção de *feedback* construtivo ou mensagens de encorajamento permitindo o reconhecimento e valorização das competências do indivíduo (Heaney & Israel, 2001 in Donev, Pavlekovic & Krageli 2008).

No que concerne a funcionalidades específicas dos meios digitais, a maioria das redes sociais fornece aos seus utilizadores a oportunidade de interagir com outros indivíduos, através de comentários ou formas personalizadas de dar *feedback* (ex.*PDA's*) (Wolf *et al.*, 2015). Autores referem outro tipo de funcionalidades que permitem o acesso a

diferentes tipos de apoio social, nomeadamente, as conversações e a criação de grupos privados que permitem a satisfação de necessidades de obtenção de informações úteis, a partilha de problemas e soluções, e a criação e manutenção de relações sociais (Hermkens *et al.* 2011; Schlagwein & Hu, 2017).

Este subcapítulo permite considerar que os comportamentos em estudo podem ocorrer em contexto digital, nomeadamente através do e-mail e de redes sociais. Uma particularidade dos comportamentos digitais desviantes é que estes podem assumir-se como mais frustrantes, em virtude do aumento da ambiguidade das interações, algo que é explicado por características inerentes aos meios digitais (natureza textual, assincronicidade, ausência de *social cues* e de *feedback* instantâneo). O ostracismo e a incivilidade são caracterizados pela ambiguidade em relação às intenções de prejudicar a vítima, e cuja magnitude pode ser aumentada em contexto online (Williams *et al.*, 2000; Giumetti *et al.*, 2012; Giumetti *et al.*, 2013; Ferris, Chen & Lim, 2017; Park *et al.*, 2018).

Assim, o primeiro objetivo da investigação consiste em compreender de que forma comportamentos digitais podem originar perceções de incivilidade, ostracismo e apoio social. Para tal, o presente estudo procura elaborar considerações acerca dos seguintes níveis de análise: quais os conteúdos dos e-mails/ mensagens (redes sociais) e quais as funcionalidades no âmbito do e-mail e redes sociais que desencadeiam as perceções supramencionadas. A par destes níveis de análise também se afigura como pertinente averiguar as distinções relativamente ao nível hierárquico dos autores dos comportamentos. As perguntas da investigação que se pretendem responder consistem em: (i) Os comportamentos digitais podem desencadear perceções de incivilidade, ostracismo e apoio social no espaço de trabalho?; (ii) Qual o conteúdo dos e-mails/mensagens e as funcionalidades dos meios digitais utilizados que desencadeiam as perceções supramencionadas? Qual o nível hierárquico do autor dos comportamentos de incivilidade, ostracismo e apoio social?; (iii) Existem distinções entre o e-mail e redes sociais relativamente ao conteúdo, funcionalidades e nível hierárquico?

1.2. Motivações Organizacionais da Incivilidade e do Ostracismo

O presente subcapítulo tem como objetivo a apresentação de fatores de caráter organizacional que possam desencadear comportamentos de incivilidade e de ostracismo. Para tal, foi utilizada a tipologia de antecedentes organizacionais do *bullying*, desenvolvida por Salin (2003). Esta tipologia consiste em três estruturas e processos organizacionais que tornam propícia a ocorrência de comportamentos desviantes no espaço de trabalho (*enabling*, *motivating*, e *precipitating*). No âmbito de cada uma das estruturas e processos são incluídos fatores organizacionais que são designados na literatura como antecedentes de comportamentos de incivilidade e ostracismo (Robinson *et al.*, 2013; Schilpzand, De Pater & Erez, 2016; Gamian-Wilk & Madeja-Bien, 2018).

Os comportamentos no espaço de trabalho, nomeadamente os que se identificam como desviantes, são usualmente resultado da interação entre fatores individuais e contextuais, sendo estes fenómenos raramente explicados por um único fator (Salin, 2003). O indivíduo e a organização estão sujeitos a uma influência mútua, o que leva a que o indivíduo possa adquirir tendências agressivas quando colocado num determinado ambiente, tal como o ambiente pode ser influenciado por indivíduos agressivos (Salin, 2003; Salin & Hoel, 2010). Estas noções são designadas de “hipótese do ambiente de trabalho”, que considera que a qualidade do ambiente de trabalho e os seus fatores contextuais influenciam a ocorrência de comportamentos desviantes (Salin, 2015: 70).

Salin (2003) afirma que os antecedentes organizacionais do *bullying* encontram-se divididos em três categorias de estruturas e processos: *enabling* (condições), *motivating* (motivações), e *precipitating* (*triggers*). O *bullying* surge como resultado da interação entre estas três categorias, ou pelo menos duas, no sentido em que as condições por si só não são suficientes para que este comportamento ocorra, sendo necessária a existência de motivações e/ou circunstâncias que o desencadeiem (Salin, 2003).

As *enabling structures* consistem nas condições que tornam possível que o *bullying* ocorra, e associam-se aos fatores que constituem “terreno fértil” para o *bullying* (Salin, 2003: 10). Estas condições estão relacionadas com perceções de desequilíbrio de poder entre a vítima e o perpetrador de atos de *bullying*, estando estas usualmente associadas a diferenças hierárquicas (Salin, 2003). Estes desequilíbrios de poder podem também ser explicados por características contextuais tais como o género e a pertença a uma minoria étnica (Salin, 2003).

Outra condição que se introduz nas *enabling structures* associa-se a percepções de custos reduzidos para o autor de comportamentos desviantes (Salin, 2003). Estas percepções por parte dos perpetradores associam-se à possível ausência de consequências negativas face aos seus comportamentos (obter uma reprimenda, despedimento), sendo que esta noção pode ser criada em virtude de aspetos relacionados com a cultura organizacional, estilos de liderança, a formalidade no espaço de trabalho, e a interdependência de funções (Salin, 2003).

A cultura de uma organização pode inibir ou potenciar os comportamentos desviantes (Estes & Wang, 2008; Salin & Hoel, 2010). A cultura organizacional determina um conjunto de normas que estabelecem a forma como os trabalhadores se devem comportar uns com os outros, sendo estas representativas do que a organização valoriza e promove enquanto comportamentos adequados (Estes & Wang, 2008). Se uma organização não cultiva e valoriza normas de mútuo respeito, e até de forma implícita reconhece comportamentos desviantes, cria uma consciência partilhada de que se os trabalhadores atuarem de forma agressiva, não serão responsabilizados por tal comportamento, surgindo as percepções de custos reduzidos (Salin, 2003; Estes & Wang, 2008; Salin & Hoel, 2010; Schilpzand *et al.*, 2016). Estas noções associadas à cultura organizacional, são visíveis em organizações com um elevado foco nos objetivos (elevada competitividade), e em que o *bullying* é entendido como forma de cumprir tarefas e atingir objetivos (Salin, 2003), sendo comuns as normas destrutivas que originam os comportamentos desviantes (Salin & Hoel, 2010). Robinson *et al.* (2013), elabora uma consideração sobre a ocorrência de ostracismo em organizações que possuam políticas assertivas contra formas mais severas de comportamentos desviantes, como o *bullying*, considerando que tal realidade normativa pode criar a tendência para que os trabalhadores adotem formas mais subtis para resolver os conflitos, nomeadamente, através da exclusão social.

Os estilos de liderança também podem alimentar a percepção de custos reduzidos. Os líderes afirmam-se como importantes *role models* no que concerne aos comportamentos adequados numa organização, podendo incentivar ou inibir os comportamentos desviantes (Estes & Wang, 2008). Salin e Hoel (2010) e Salin (2015) destacam estilos de liderança que estão positivamente relacionados com a ocorrência de *bullying* no espaço de trabalho. O estilo autoritário, que potencia o surgimento de um clima organizacional de receio, onde há uma reduzida margem para o diálogo e onde fazer reclamações acerca dos comportamentos de um trabalhador pode ser considerado algo fútil (Salin & Hoel,

2010). O estilo de liderança *laissez-faire*, caracterizado pela passividade e despreocupação, pode-se refletir na incapacidade e vontade de resolução de conflitos interpessoais, sendo provável que os perpetradores de comportamentos desviantes considerem que não serão responsabilizados pelos seus atos (Salin, 2003; Salin & Hoel, 2010; Robinson *et al.*, 2013). Esta falta de capacidade e/ou vontade dos líderes para resolver estes conflitos pode levar a que os indivíduos estejam dispostos a resolvê-los com métodos menos visíveis, nomeadamente, através do ostracismo (Robinson *et al.*, 2013).

O aumento da informalidade e comportamentos casuais nas organizações também pode promover a ocorrência de comportamentos de incivilidade e ostracismo. A informalidade no ambiente trabalho dificulta a distinção entre o que são comportamentos apropriados e desadequados favorecendo a ocorrência destes comportamentos negativos (Salin, 2003; Estes & Wang, 2008; Robinson *et al.*, 2013).

A interdependência de funções pode-se afirmar como um fator que propicia a lógica dos custos reduzidos. De acordo com Robinson *et al.* (2013), o ostracismo é psicologicamente e mentalmente extenuante, isto porque as interações diárias são determinadas por uma espécie de “guião” que determina o tipo de interações que são apropriadas. O ostracismo consiste num desrespeito deste “guião”, exigindo a superior utilização de recursos cognitivos e mentais. Neste sentido, se existirem fatores organizacionais que reduzam o esforço que é necessário para desrespeitar este “guião” de interações, produzem também uma redução ao nível da carga cognitiva e mental que é necessária para o ostracismo (Robinson *et al.*, 2013). Seguindo esta lógica, a reduzida interdependência de funções pode afigurar-se como um fator que reduz este esforço porque pressupõe uma menor necessidade de interação para o cumprimento de tarefas (Robinson *et al.*, 2013; Gamian-Wilk & Madeja-Bien, 2018).

O terceiro aspeto que se inclui no âmbito das *enabling structures* associa-se à existência de insatisfação e frustração no espaço de trabalho, nomeadamente ao nível de condições stressantes (Salin, 2003). Os ambientes de trabalho stressantes encontram-se positivamente relacionados com comportamentos desviantes (Salin & Hoel, 2010; Salin, 2015; Schilpzand *et al.*, 2016; Lewis, Megicks & Jones, 2017). As exigências do trabalho (ambiguidade, *workload*, autonomia, controlo) são fatores que contribuem para o aumento do stress dos trabalhadores, podendo afirmar-se como fatores que influenciam o

surgimento de comportamentos de incivilidade e ostracismo. Em organizações com ambientes de trabalho stressantes é mais provável que ocorram comportamentos de exclusão, pois os indivíduos têm de alocar mais recursos psicológicos às suas tarefas, sendo mais provável o esquecimento do outro, dando origem ao ostracismo não intencional (Robinson *et al.*, 2013).

As *motivating structures* consistem em determinadas circunstâncias que tornam o comportamento desviante recompensador para o perpetrador, no sentido em que possibilitam que este aumente os seus recursos (Salin, 2003). Como fatores motivacionais, é possível considerar os sistemas remuneratórios, e as expectativas acerca dos benefícios do *bullying*. Determinados sistemas de remunerações podem contribuir para a ocorrência de comportamentos agressivos devido ao seu efeito de aumentar a competitividade interna. Os sistemas de remuneração baseados na performance inserem-se neste domínio (Salin, 2015).

Os *precipitating processes* são fatores adicionais aos supramencionados, funcionando como elementos que desencadeiam comportamentos desviantes (Salin, 2003). Por norma estes processos associam-se a situações que alteram o *status quo* organizacional, tais como, cortes no orçamento (*downsizing*), transformações tecnológicas, reestruturações internas, alterações da liderança ou nos grupos de trabalho (Salin & Hoel, 2010), e que funcionam como *triggers* dos comportamentos desviantes.

Este subcapítulo permite evidenciar que os comportamentos desviantes, como o ostracismo e a incivilidade, não são apenas resultantes de fatores individuais, mas também de características da própria organização (Salin, 2003; Estes & Wang, 2008; Salin & Hoel, 2010; Robinson *et al.*, 2013; Salin, 2015; Schilpzand *et al.*, 2016; Gamian-Wilk & Madeja-Bien, 2018). O anexo 1 apresenta os antecedentes organizacionais da incivilidade e do ostracismo que serão estudados na presente investigação, tendo como base o modelo teórico dos fatores do ambiente que contribuem para o *bullying* desenvolvido por Salin (2003).

Assim, o segundo objetivo da investigação consiste em averiguar se os comportamentos virtuais que criaram as perceções de incivilidade e ostracismo se encontram relacionados com fatores de carácter organizacional. Para tal, e tendo como base teórica a tipologia de antecedentes do *bullying* desenvolvida por Salin (2003), o presente estudo procura compreender se as estruturas e processos designados nesta tipologia se afiguram também

como antecedentes organizacionais que potenciam o surgimento de comportamentos que originam as perceções de incivilidade e ostracismo. As perguntas da investigação consistem em: (i) Os comportamentos digitais que desencadearam as perceções de incivilidade e ostracismo são explicados por fatores organizacionais?; (ii) Quais as condições, motivações e *triggers* mais relevantes nesta relação?

1.3. Consequências da Incivilidade, Ostracismo e Apoio Social

O presente subcapítulo tem como objetivo apresentar as consequências da incivilidade, ostracismo e do apoio social. São utilizados modelos teóricos presentes na literatura referentes às consequências destes comportamentos em contexto presencial. As consequências da incivilidade serão analisadas através do modelo da espiral de incivilidade (Andersson & Pearson, 1999), da tipologia de comportamentos associadas às emoções (Porath & Pearson, 2012) e dos perfis e padrões de resposta à incivilidade associada às avaliações dos indivíduos (Cortina & Magley, 2009), que fundamentam a noção de que atos incivis desencadeiam respostas afetivas e comportamentais que tendem a originar comportamentos face ao perpetrador, os colegas e a organização. No âmbito das consequências do ostracismo, será utilizado o *temporal need-threat model* (Williams, 1997), e o modelo do ostracismo no espaço de trabalho (Robinson *et al.*, 2013). No que concerne às consequências do apoio social, serão abordados os contributos teóricos de Rhoades e Eisenberger (2002) e Chiaburu e Harrison (2008).

Consequências - Incivilidade

A compreensão dos efeitos da incivilidade no espaço de trabalho pode ser realizada através do modelo da espiral de incivilidade desenvolvido por Andersson e Pearson (1999), que se apresentam como autores pioneiros na introdução do conceito de incivilidade e do seu impacto nas organizações.

A incivilidade consiste numa quebra de normas de mútuo respeito, que originam perceções de injustiça ao nível dos relacionamentos interpessoais, podendo originar afetividades negativas que impulsionam comportamentos de reciprocidade, com o intuito de restaurar a justiça nas interações sociais (Andersson & Pearson, 1999). Partindo desta premissa, o modelo da espiral da incivilidade advoga que constantes comportamentos incivis entre colegas potenciam o surgimento de formas mais severas de comportamentos negativos, funcionando como uma espiral de comportamentos retaliatórios que vão

umentando os seus efeitos negativos. A retaliação face a acontecimentos incivis pode ser direcionada tanto para o perpetrador, como para a organização, através da redução da produtividade, da predisposição para adotar comportamentos de cidadania organizacional e do compromisso organizacional (Lim & Teo, 2009; Schilpzand *et al.*, 2016).

As emoções também têm sido utilizadas para estudar os efeitos da incivilidade (Porath & Pearson, 2012). A incivilidade é percebida como uma situação desagradável e injusta, que despoleta emoções de raiva, medo e tristeza. Face a estas emoções, as vítimas de incivilidade tendem a responsabilizar o perpetrador e/ou a organização pelos atos incivis (Porath & Pearson, 2012). Neste âmbito, Porath e Pearson (2012) desenvolveram uma tipologia de comportamentos resultantes da incivilidade, que se diferenciam consoante a emoção que foi desencadeada por este comportamento desviante. Quando o indivíduo sente raiva, tende a adotar comportamentos mais agressivos, que se associam à retaliação direta (ex. provocar dor no outro; insultar; punir) ou indireta (ex. tratamento do silêncio) contra o perpetrador da incivilidade. Estes comportamentos são mais comuns quando a vítima possui um maior estatuto hierárquico em relação ao instigador. Pelo contrário, quando o desequilíbrio de poder desfavorece a vítima, esta tende a optar por comportamentos associados a direcionar a sua frustração para outros indivíduos ou para a própria organização (alocar menos esforço ao seu trabalho; trabalhar menos tempo), com o intuito de evitar conflitos com o instigador. O medo desencadeia diferentes comportamentos, estando estes relacionados com o abandono da situação de forma a evitar o conflito, o que se reflete no absentismo ou na saída voluntária da organização. De forma semelhante, a tristeza encontra-se associada a comportamentos que favoreçam o evitar da situação, o que leva a que o indivíduo opte pelo absentismo, quando procura evitar o perpetrador e a saída voluntária da organização, considerando que a situação não tem solução (Porath & Pearson, 2012).

Cortina e Magley (2009) desenvolveram um estudo que identificou os perfis e padrões de resposta face a percepções de incivilidade. Este baseia-se na premissa da avaliação das situações (*appraisal*), em que o indivíduo antes de decidir como atua perante uma situação negativa procede a uma avaliação da mesma com o intuito de determinar o quão ameaçadora pode ser para o seu bem-estar, procedendo a uma avaliação emocional e cognitiva (Cortina & Magley, 2009). O que decorre desta avaliação determina o tipo de estratégias que o indivíduo irá formular para lidar com a situação (*coping strategies*) (Cortina & Magley, 2009). Este processo avaliativo possui como principais

influenciadores o estatuto hierárquico do perpetrador do comportamento incivil, a segurança no trabalho, e as próprias características da incivilidade (variedade, frequência e duração).

Após o processo avaliativo, os indivíduos procedem ao desenvolvimento de estratégias comportamentais para lidar com a situação. Os autores definiram quatro padrões de comportamentos (estratégias de *coping*): procura por apoio (*support seekers*); demonstrar indiferença (*detachers*), relativizar a situação (*minimizers*), e evitar o conflito (*conflict avoiders*) (Cortina & Magley, 2009). Os indivíduos que procuram apoio, fazem-no através de redes informais (família, amigos) ou através da organização (supervisor), fazendo um reporte informal ou formal da incivilidade. Este é o padrão de comportamentos que menos se evidencia, só ocorrendo quando a incivilidade é perspectivada como algo muito aversivo e frustrante, em virtude da sua elevada frequência e duração (Cortina & Magley, 2009). Os indivíduos que preferem demonstrar indiferença face à incivilidade, fazem-no porque não atribuem uma elevada importância aos eventos incivis, e quando atribuem, preferem confrontar o instigador. Os indivíduos que procuram relativizar as situações de incivilidade, assumem comportamentos como esquecer/ignorar a situação e transmitir a si próprio que a situação não tem importância ou até assumir que o perpetrador não teve intenções de o prejudicar (Cortina & Magley, 2009). Por fim, os indivíduos que procuram evitar o conflito, associam-se àqueles que sofreram comportamentos de incivilidade por parte de superiores hierárquicos. Este padrão de comportamentos caracteriza-se pela procura em evitar o perpetrador e por não criar motivos que possam incomodar o mesmo. Contudo, este perfil pode assumir um padrão antissocial em que os indivíduos abandonam a lógica de evitar o conflito e confrontam o perpetrador, sendo que isto ocorre quando esta tática se mostrou insuficiente e os indivíduos sentem a necessidade de transmitir ao perpetrador que os comportamentos incivis não são adequados (Cortina & Magley, 2009).

De facto, a literatura referente à *cyber incivility* indica que os comportamentos incivis em contexto virtual comportam consequências negativas para os indivíduos e para as organizações. No que concerne às respostas emocionais da vítima de incivilidade, a literatura indica que esta experiência origina sentimentos de raiva, desmotivação, stress, ansiedade, afetividade negativa, menores níveis de energia (emocional, mental e social), estando positivamente relacionada com sintomas de depressão e *burnout* (Cortina *et al.*,

2001; Giumetti *et al.*, 2012; Giumetti *et al.*, 2013; Ophoff, Machaka & Stander, 2015; Heischman, Nagy & Kendrick, 2017).

A organização também é extremamente afetada com a ocorrência de atos de incivilidade, na medida em que está relacionada com a redução da satisfação laboral e compromisso organizacional (Cortina *et al.*, 2001; Lim & Teo, 2009; Giumetti *et al.*, 2013; Giumetti, Sanders, Brunette, Di Francesco & Graham, 2016; Heischman *et al.*, 2017), com a redução da produtividade (Pearson & Porath, 2005; Porath & Pearson, 2012; Giumetti *et al.*, 2013), a maior tendência para adoção de comportamentos desviantes (Lim & Teo, 2009; Schilpzand *et al.*, 2016), o absentismo (Giumetti *et al.*, 2012; Porath & Pearson, 2012) e a intenções de saída da organização (Cortina *et al.*, 2001; Pearson & Porath, 2005; Giumetti *et al.*, 2012; Porath & Pearson, 2012; Heischman *et al.*, 2017).

Consequências - Ostracismo

O ostracismo possui um impacto extremamente negativo para os indivíduos (Mao, Liu, Jiang & Zhang, 2018). A compreensão das suas consequências pode ser feita à luz de dois contributos teóricos: o *temporal need-threat model* (Williams, 1997) e o modelo do ostracismo no espaço de trabalho (Robinson *et al.*, 2013).

Williams (1997) desenvolveu o *temporal need-threat model*, cuja premissa consiste no facto dos indivíduos que experienciam a exclusão social sentirem as suas necessidades fundamentais ameaçadas, dando origem a respostas afetivas e comportamentais (Williams, 2007). A experiência do ostracismo ameaça as quatro necessidades fundamentais dos indivíduos (Williams, 2007; Ferris *et al.*, 2008; Robinson *et al.*, 2013; Chung & Kim, 2017; Schneider *et al.*, 2017): o sentimento de pertença, na medida em que implica que o indivíduo é excluído de um grupo, do qual quer fazer parte; a autoestima, pois o indivíduo ostracizado tende a justificar esta realidade social com a noção de que algo está errado com o próprio; o controlo, pois o ostracismo, ao implicar uma omissão de interações, origina o sentimento de falta de controlo sobre a situação; e a existência significativa, que se associa ao facto do ostracismo se afigurar como uma representação do mundo sem a sua existência, corrompendo a ideia que a sua existência é significativa para os indivíduos em seu redor (Williams, 2007; Robinson *et al.*, 2013).

Face à perceção de que estas necessidades estão a ser ameaçadas, o indivíduo experiencia um sentimento de dor, tristeza e raiva que funciona como uma espécie de alarme que

indica que algo está errado. Esta resposta inicial possui uma natureza reflexiva, sendo ilógica porque o indivíduo reage de forma imediata através destas emoções, não se permitindo racionalizar e obter informações do contexto, que poderiam diminuir a importância da situação (Williams, 2007).

Após a fase reflexiva, o indivíduo avalia a situação, tendo em conta aspetos individuais e contextuais. Este processo avaliativo determina os comportamentos do indivíduo, estando estes relacionados com a sua vontade de recuperar as necessidades fundamentais ameaçadas. Estudos indicam que os indivíduos ostracizados podem adotar dois tipos de comportamentos consoante as necessidades fundamentais que procuram restaurar: pró-sociais ou antissociais (Williams, 2007; Robinson *et al.*, 2013; Mao *et al.*, 2018).

Os comportamentos pró-sociais, que visam a recuperação do sentimento de pertença e da autoestima, tendem a associar-se ao aumento da conformidade e da obediência (Mao *et al.*, 2018). Os indivíduos adotam comportamentos de integração que se podem traduzir no aumento da cooperação com os outros e por alocar mais esforços pelo grupo (Williams, 2007).

Pelo contrário, os comportamentos antissociais, em que há uma intenção de restaurar a necessidade de controlo, associam-se a comportamentos agressivos que podem ser direcionados para o instigador e/ou para os outros (Mao *et al.*, 2018). Estes comportamentos podem consistir na redução do esforço alocado às tarefas, e na redução do apoio fornecido, ou seja, em comportamentos retaliatórios contra o instigador, outros trabalhadores e a organização.

O segundo contributo que permite compreender o impacto e consequências do ostracismo foi desenvolvido por Robinson *et al.* (2013). Os autores referem que o ostracismo possui dois tipos de impacto: pragmático e psicológico. O pragmático relaciona-se com o facto deste comportamento pressupor a redução das interações do indivíduo, o que pode levar a que este perca recursos associados à sua função. O psicológico encontra-se associado aos efeitos psicológicos que o ostracismo causa nos indivíduos, nomeadamente ao nível das suas necessidades e dos seus afetos/emoções.

No que concerne às necessidades fundamentais, Robinson *et al.* (2013) apoiaram-se no contributo de Williams (1997) para apresentar as consequências do ostracismo neste âmbito. Como foi exposto anteriormente, o ostracismo coloca em causa necessidades

fundamentais dos indivíduos (sentimento de pertença, autoestima, controlo, e existência significativa). A componente emocional também é afetada pela experiência de ostracismo. De acordo com Robinson *et al.* (2013), o ostracismo provoca efeitos emocionais negativos, associados a ansiedade, depressão e distress emocional.

Relativamente à ocorrência destes efeitos psicológicos do ostracismo (necessidades e emoções), os autores consideram que o impacto do ostracismo é superior quando se encontram presentes dois fatores: a consciência do indivíduo de que está a ser ostracizado, e quando a exclusão representa uma elevada ameaça para o seu bem-estar (Robinson *et al.*, 2013). Estes fatores são agravados quando há insegurança laboral e quando o perpetrador do ostracismo é um superior hierárquico. Outro fator que influencia a avaliação que o indivíduo faz do ostracismo associa-se aos motivos que este atribui para estar a ser excluído. Quando o indivíduo justifica este comportamento com atribuições internas, ou seja, considera que o ostracismo está relacionado com fatores inerentes a si, sente uma dor superior. Pelo contrário, quando o indivíduo justifica a exclusão com atribuições externas, relacionadas com os outros, tende a experienciar menos dor, e consequentemente, um impacto psicológico menor (Robinson *et al.*, 2013).

O ostracismo também tem influência nos comportamentos dos indivíduos. Robinson *et al.* (2013) afirmam que a literatura evidencia que os indivíduos quando experienciam comportamentos de exclusão, podem adotar comportamentos negativos ou positivos. No âmbito dos comportamentos negativos, os autores mencionam aspetos relacionados com o impacto pragmático do ostracismo. O facto dos indivíduos perderem recursos porque são privados de determinadas interações pode levar a que estes tenham uma maior dificuldade em executar as suas tarefas, refletindo-se no seu desempenho (Robinson *et al.*, 2013). No que respeita a comportamentos negativos associadas ao impacto psicológico do ostracismo, os autores indicam que os indivíduos tendem a reduzir as suas contribuições para a organização e possuem maiores intenções de saída com o intuito de evitar a dor psicológica provocada pela exclusão (Ferris *et al.*, 2008; Robinson *et al.*, 2013).

No âmbito dos comportamentos positivos face à experiência de ostracismo, os autores referem a possibilidade de adoção de comportamentos pró-sociais (Robinson *et al.*, 2013). Esta noção tende a ocorrer quando o indivíduo possui uma posição hierárquica inferior na organização, procurando restaurar as suas interações sociais, sobretudo com indivíduos

com uma posição hierárquica superior, por estes terem influência sobre a sua permanência na organização. E também quando o indivíduo considera que a reinclusão é possível e que os esforços alocados para tal serão efetivos, algo que é mais provável quando a exclusão é recente e direcionada apenas para o indivíduo e não para o coletivo (Robinson *et al.*, 2013). No âmbito dos comportamentos pró-sociais é possível incluir o contributo teórico de Mlika, Khelil e Salem (2017), cujo estudo indicou que a maioria dos participantes adotaram comportamentos pró-sociais depois de viverem comportamentos de exclusão, o que foi explicado pelo seu foco na progressão profissional, e pelo gosto pelo seu trabalho, bem como pela necessidade de contrariar o perpetrador do ostracismo.

Consequências – Apoio Social

O presente estudo aborda o apoio social proveniente de colegas, supervisores e subordinados, porém alguns contributos que serão mencionados abordam o apoio organizacional, conceito que abrange mais aspetos (Rhoades & Eisenberger, 2002; Aledeinat & Arrfou, 2017). Contudo, de acordo com Rhoades e Eisenberger (2002), um dos aspetos que constitui o apoio organizacional associa-se ao apoio de supervisores (o segundo com maior impacto para a perceção de apoio organizacional), sendo que este se introduz no âmbito do estudo.

Um dos aspetos que tornam o apoio social nas organizações tão importante e com potencial para criar efeitos positivos consiste na sua capacidade de satisfação de diferentes necessidades dos indivíduos. Tal como foi abordado anteriormente, o apoio social permite a satisfação de necessidades emocionais, informacionais, instrumentais e de apreciação (Donev *et al.*, 2008; Olson *et al.*, 2012).

Rhoades e Eisenberger (2002) indicam que o apoio organizacional encontra-se relacionado com consequências positivas para os indivíduos e para a organização. Para chegarem a estas conclusões, apoiam-se na Teoria do Apoio Organizacional de Eisenberger, Huntington, Htchison e Sowa (1986), que fornece três contributos principais para explicar as consequências positivas do apoio organizacional: norma da reciprocidade, personificação da organização, e satisfação das necessidades socio emocionais (Rhoades & Eisenberger, 2002). A norma de reciprocidade baseia-se na premissa de que quando um indivíduo trata o outro bem, este deve responder com um tratamento igualmente positivo (Rhoades & Eisenberger, 2002). Seguindo esta lógica, quando os indivíduos percecionam que a organização os apoia, criam a perceção de que

a organização os valoriza e se preocupa com o seu bem-estar. Face a esta perceção os colaboradores procuram retribuir com um maior compromisso organizacional afetivo, desempenho e intenções de permanecer na organização (Rhoades & Eisenberger, 2002). A personificação da organização consiste na noção de que as ações dos agentes desta (ex. supervisores) assumem-se como indicadores das intenções da organização. Com base na personificação das organizações, quando um supervisor fornece apoio, os colaboradores interpretam esta ação como algo associado à própria organização, favorecendo a sua imagem e levando a que estes atuem de forma positiva em relação à mesma (Rhoades & Eisenberger, 2002). A perceção de apoio organizacional também permite a satisfação das necessidades socio emocionais dos colaboradores, através do sentimento de preocupação, aprovação e respeito da organização. A satisfação destas necessidades leva a que os indivíduos se sintam mais comprometidos com a organização e que considerem a pertença à organização como uma componente da sua identidade (Rhoades & Eisenberger, 2002). Com base nestes contributos, Rhoades e Eisenberger (2002) consideram que a perceção de apoio organizacional por parte dos colaboradores se reflete em consequências positivas ao nível do comprometimento afetivo face à organização, da satisfação laboral, do desempenho e da redução de comportamentos de saída (Rhoades & Eisenberger, 2002). Os autores também referem que o apoio organizacional favorece a redução de elementos de tensão que propiciam o stress, pois permite que os colaboradores tenham acesso a apoio emocional e material que lhes permite enfrentar situações com potencial para serem stressantes (Rhoades & Eisenberger, 2002).

No âmbito do apoio social por parte de colegas/pares, Chiaburu e Harrison (2008) evidenciam que este apoio permite o fornecimento de recursos desejáveis que podem associar-se a ajuda para a execução de tarefas, *mentoring* (apoio instrumental), *friendliness* e afetos positivos (apoio afetivo) (Chiaburu & Harrison, 2008). De acordo com os autores, o apoio de colegas comporta consequências positivas para os indivíduos e para as organizações. Os indivíduos quando sentem que têm apoio dos colegas revelam uma maior satisfação laboral, um maior envolvimento no trabalho e uma redução de comportamentos de saída (Chiaburu & Harrison, 2008). A par destes aspetos, os autores também mencionam os efeitos positivos como o aumento de comportamentos de cidadania organizacional direcionados para os indivíduos, e uma redução de comportamentos desviantes (Chiaburu & Harrison, 2008).

Este subcapítulo permite evidenciar que a incivilidade e o ostracismo são comportamentos desviantes que comportam consequências negativas para os indivíduos e organizações. A experiência destes comportamentos negativos reflete-se num conjunto de respostas emocionais tais como o aumento do stress, ansiedade, afetividade negativa, e também comportamentais, o que se traduz na redução da produtividade, da satisfação laboral, no aumento de comportamentos desviantes e comportamentos de saída. O apoio social surge como o comportamento positivo nas organizações que comporta consequências igualmente positivas. Os estudos indicam que o apoio social permite aos indivíduos satisfazerem necessidades emocionais, informacionais, instrumentais e de apreciação (Donev *et al.*, 2008; Olson *et al.*, 2012), o que se reflete em efeitos positivos para os indivíduos e organizações, tais como um maior compromisso organizacional e satisfação laboral, um maior desempenho, comportamentos de cidadania organizacional, e uma redução dos comportamentos de saída (Rhoades & Eisenberger, 2002; Chiaburu & Harrison, 2008; Aledeinat & Arrfou, 2017).

Assim, o terceiro objetivo da investigação consiste em compreender quais as consequências das perceções de incivilidade, ostracismo e apoio social na relação dos indivíduos com os seus colegas e a organização. As perguntas da investigação que se pretendem responder consistem em: (i) Quais as respostas emocionais face às perceções de ostracismo, incivilidade e apoio social?; (ii) Quais as respostas comportamentais dos indivíduos face ao autor dos comportamentos e à organização perante a perceção de ostracismo, incivilidade e apoio social?

2. Método

2.1. Caracterização da amostra

Um estudo qualitativo procura compreender a forma como os indivíduos atribuem significado ao mundo envolvente e à forma como experienciam determinados eventos (Wilig, 2006). Esta foi a abordagem adotada pois o objetivo da presente investigação consiste na compreensão da forma como comportamentos digitais fazem surgir perceções de incivilidade, ostracismo e apoio social, sendo estas resultantes da interpretação que os indivíduos fazem da sua realidade social em contexto organizacional.

A concretização deste estudo tornou-se possível com a identificação de indivíduos que se tivessem percecionado como vítimas de incivilidade, ostracizados ou apoiados através de meios digitais tendo se optado por uma amostra por conveniência com um total de 16 participantes. Ao nível do sexo, 10 participantes são do sexo feminino e 6 do sexo masculino. As idades dos participantes variam entre os 22 e os 47 anos, sendo a média cerca de 26 anos. No que concerne à ocupação profissional a amostra é composta por uma maioria de indivíduos que trabalham na área da consultoria (14). Excetuam-se deste domínio dois participantes cujas funções pertencem à categoria de “outros”, sendo que ambos exercem funções em empresas de construção civil. A antiguidade na organização varia entre os 3 meses e os 21 anos, sendo a média cerca de 2 anos. Relativamente à situação profissional, é possível constatar que 10 participantes são estagiários (curricular ou profissional), 5 possuem contratos efetivos e 1 encontra-se a recibos verdes. A experiência profissional varia entre 4 meses e 22 anos, sendo a média cerca de 2 anos. No anexo 2, apresenta-se a tabela de caracterização sociodemográfica e de inserção profissional dos participantes.

2.2. Instrumento da recolha dos dados – Entrevista Semiestruturada

Os dados do presente estudo foram obtidos através do método de entrevista semiestruturada. A todos os participantes foi realizada uma entrevista, cuja duração variou entre 40 e 90 minutos. Este foi o método escolhido porque fornece a oportunidade de se ter acesso à forma como os participantes elaboram, comunicam e atribuem significado às suas vivências (Wilig, 2006).

No que concerne ao guião da entrevista semiestruturada, esta encontra-se dividida em cinco segmentos, estando estes relacionados com os objetivos do estudo. No anexo 3 apresenta-se o guião da entrevista.

Num primeiro momento foram feitas algumas perguntas de carácter demográfico, onde se procurou obter informações acerca da idade, sexo, experiência profissional, ocupação profissional, situação profissional e antiguidade dos participantes. Na segunda parte da entrevista, as perguntas encontram-se associadas à utilização de meios digitais, sendo de interesse para a componente contextual averiguar os tipos de meios digitais utilizados pelos inquiridos, o intuito da sua utilização e a sua regularidade. Na terceira parte da entrevista procurou-se obter informações que permitam responder às perguntas de partida referentes ao primeiro objetivo do estudo, ou seja, compreender de que forma os colaboradores se percecionam como vítimas de incivilidade, ostracizados ou apoiados através de comportamentos que tenham ocorrido virtualmente. Ao nível da incivilidade e do apoio social, as perguntas foram elaboradas de acordo com a técnica dos incidentes críticos, onde se pediu que os participantes identificassem algumas situações em que se tivessem percecionado como vítimas de incivilidade ou apoiados através de meios digitais. O ostracismo, devido às suas características, dificulta a identificação de momentos específicos, não se tendo utilizado a mesma estratégia. Os participantes que se percecionaram como ostracizados, foram inicialmente questionados acerca do porquê de se sentirem excluídos no espaço de trabalho e posteriormente questionou-se se os meios digitais tinham contribuído de alguma forma para os comportamentos de exclusão. Posteriormente, procurou-se compreender as consequências destas perceções, sendo este o terceiro objetivo da investigação. Foi pedido aos participantes que descrevessem como se sentiram (emoções) face aos comportamentos de incivilidade, ostracismo e apoio, e como agiram (comportamentos) em relação ao autor dos comportamentos e à própria organização. A quarta parte relaciona-se com fatores de carácter organizacional que motivaram a ocorrência dos comportamentos digitais, tendo sido utilizada a tipologia de antecedentes do *bullying* elaborada por Salin (2003) para orientar este segmento da entrevista. A entrevista termina com um quinto segmento em se que pretendeu colocar os participantes como autores dos comportamentos dos quais foram alvo.

2.3. Considerações Éticas

Tendo em conta as recomendações de Carla Wilig (2006) e Flick (2014) acerca do domínio ético da realização de um estudo qualitativo, foi entregue a cada um dos participantes um termo de consentimento informado, estando este exposto no anexo 4. Neste documento foram fornecidas informações relativas ao objetivo do estudo que estava a ser desenvolvido, a garantia de confidencialidade e anonimato das informações recolhidas durante as entrevistas e também assegurar a possibilidade de abandono do estudo a qualquer momento sem que tal comportasse quaisquer consequências para os participantes. Solicitou-se através do documento e também presencialmente, a autorização para a gravação do áudio das entrevistas, tendo sido obtida a autorização dos 16 participantes.

2.4. Análise dos dados – Análise de Conteúdo

Optou-se pela técnica de análise de conteúdo para a análise dos dados por esta se mostrar a mais adequada ao objetivo da investigação, a análise das perceções de incivilidade, ostracismo e apoio social dos participantes resultantes de comportamentos digitais. Em específico foram seguidas as recomendações de Hsieh e Shannon (2005) no que concerne às diretrizes de como desenvolver uma *Directed Content Analysis*, caracterizada pelos autores como uma das abordagens que se insere na análise de conteúdo. Também foram consideradas as elaborações de Jorge Vala (1986) e Erlingsson e Brysiewics (2017) acerca desta técnica de análise dos dados.

A análise de conteúdo consiste numa técnica utilizada para analisar dados textuais, cuja origem pode ser diversa (Hsieh & Shannon, 2005). Na presente investigação os dados em análise, isto é, o *corpus* (Vala, 1986) consiste nas transcrições das 16 entrevistas que resultaram do processo de recolha de dados.

A análise dos dados foi realizada de acordo com a abordagem *Directed Content Analysis* (Hsieh & Shannon, 2005) que se distingue pela existência de um quadro de referências teóricas (objetivos da investigação e literatura) que guia a análise dos dados, sendo que o investigador identifica previamente um conjunto de conceitos-chave que se apresentam como as categorias iniciais (Hsieh & Shannon, 2005).

A codificação dos dados teve implícitas quatro grandes fases. A primeira fase resultou da necessidade de uma maior familiarização com os dados (Erlingsson & Bryewicz, 2017),

onde se procedeu à leitura e releitura das transcrições das entrevistas com o intuito de obter uma maior compreensão dos conteúdos/conceitos principais que foram mencionados pelos participantes. Esta fase foi realizada sem qualquer intenção de codificação, tendo ainda assim sido escritas primeiras impressões que posteriormente se tornaram úteis para o processo de codificação.

No seguinte passo procedeu-se à definição de um conjunto de categorias estabelecidas *a priori* com base na revisão de literatura e nos objetivos da investigação (Vala, 1986; Hsieh & Shannon, 2005). As referências teóricas que permitiram a criação destas categorias serviram como orientadoras da exploração dos dados (Vala, 1986; Hsieh & Shannon, 2005).

De seguida, procedeu-se à identificação/marcação de todos os segmentos que se apresentavam como significativos para as categorias estabelecidas *a priori* (Hsieh & Shannon, 2005). Estes segmentos identificados como relevantes foram codificados, surgindo um sistema de categorias e subcategorias estabelecidos com base nas referências teóricas e nos objetivos da investigação.

Os segmentos que não foram associados a uma categoria/ subcategoria estabelecida *a priori* foram também marcados e posteriormente codificados com novas categorias/subcategorias estabelecidas *a posteriori*. Este passo ocorreu maioritariamente no objetivo 1 – compreender de que forma os comportamentos digitais originam perceções de incivilidade, ostracismo e apoio social – em virtude das limitações ao nível da literatura. Tendo em consideração que uma das limitações deste método – *Directed Content Analysis* – consiste na possibilidade de enviesamento dos resultados devido ao facto da análise dos dados ser feita de acordo com um sistema de categorias estabelecido *a priori*, podendo o investigador incorrer na negligência de dados que não se inserem neste domínio (Hsieh & Shannon, 2005), houve o cuidado de identificar/marcar quaisquer segmentos que não se introduzissem numa categoria pré-estabelecida tendo na maioria dos casos sido criada uma categoria que incluísse esses elementos. Esta noção foi tida em conta para garantir que quaisquer dados contrários/inexistentes na literatura fossem também considerados.

A última fase consistiu na revisão e refinação do sistema de categorias e subcategorias, onde se procedeu à alteração de nomenclaturas e à fusão de categorias/subcategorias quando pertinente (Hsieh & Shannon, 2005).

3. Resultados

Os resultados da análise de conteúdo das entrevistas permitiram o desenvolvimento de um sistema com 31 categorias e 99 subcategorias (inclui também subcategorias que se inserem no âmbito de outras subcategorias – subcategorias I, II e III). Este capítulo tem como propósito a apresentação dos resultados obtidos na análise das entrevistas que compõem o *corpus* do presente estudo, dispostos de forma tripartida, de acordo com os três objetivos da investigação. É também apresentado o número de ocorrências inter-entrevista, isto é, refere-se o número de participantes que mencionaram cada uma das categorias e subcategorias.

3.1. Utilização de Meios Digitais

O objetivo deste segmento consiste em fornecer informações de contextualização relativamente à utilização de meios digitais pelos participantes.

Tabela 1 – Utilização de Meios Digitais

	Meio Digital	Nº ocorrências	Intuito da Utilização	Nº ocorrências
	E-mail	16	Laboral	11*
			Social	0
Redes Sociais (n=15)	<i>Whatsapp</i>	9	Laboral	2
			Social	5
	<i>Skype</i>	7	Laboral	4
			Social	3
	Internas	6	Laboral	3
			Social	2
	<i>LinkedIn</i>	4	Laboral	1
			Social	0

(*Os totais da coluna referente ao “Intuito da Utilização” não se encontram coerentes com os totais da coluna “Meio Digital”, o que é explicado pelo facto de alguns entrevistados não mencionarem o porquê de utilizarem determinados meios digitais ou mencionarem os dois intuítos (laboral e social) para um mesmo meio digital.)

Os dados da tabela 1 evidenciam que o e-mail é utilizado por todos os entrevistados e as redes sociais por 15 participantes. Os propósitos laborais associam-se, genericamente, à comunicação interna entre colaboradores e com clientes. Essencialmente, o e-mail é utilizado para conteúdos que necessitam de ser formalizados. As redes sociais são também utilizadas para a comunicação interna entre colaboradores, mas para questões de resposta rápida e menos formais. Os propósitos sociais associam-se à componente de socialização dos colaboradores. Os participantes referem que utilizam estes meios para combinar eventos (almoços; jantares; cafés), para momentos de distração com os colegas, e também referem a criação de grupos privados com colegas que têm maior proximidade para conversas privadas. As redes sociais serão analisadas como um todo, isto é, não será feita uma distinção entre as mesmas.

No que concerne à regularidade de utilização, os participantes indicam que utilizam estes meios digitais de forma bastante regular, não conseguindo especificar o número de vezes que recorrem a estes meios diariamente. O seguinte excerto é exemplificativo da noção partilhada dos 16 entrevistados relativamente à regularidade de utilização:

“O dia inteiro...constantemente. Principalmente [rede social interna], o contacto tem de ser constante. O e-mail e [rede social interna] são os principais e a comunicação é constante.” (E1 – Excerto 1)

3.2. Comportamentos Digitais e Perceções de Incivilidade, Ostracismo e Apoio Social

O presente objetivo tem como propósito compreender de que forma comportamentos digitais, através do e-mail e redes sociais, fazem surgir perceções de incivilidade, ostracismo e apoio social. Em cada um dos comportamentos são apresentados os resultados referentes ao e-mail e às redes sociais, procurando-se verificar se há diferenças no que concerne aos três níveis de análise: conteúdo; funcionalidades; e nível hierárquico. No anexo 5 apresenta-se o sistema de categorias e subcategorias referentes a este objetivo da investigação, bem como os excertos exemplificativos de cada uma delas.

3.2.1. Incivilidade

E-mail

O universo de participantes que se percebeu como vítima de incivilidade é constituído por 13 indivíduos, sendo que deste total, 9 indicam que foram alvo deste comportamento negativo através do e-mail.

Em relação ao conteúdo foi possível identificar 5 categorias: “colocar em causa as suas competências”; “indicar tarefas de forma autoritária”; “utilizar o e-mail em situações onde seria apropriada a comunicação presencial”; “incitação à incivilidade de terceiros”; e “comentários ofensivos”.

A categoria “colocar em causa as suas competências” foi mencionada por 5 participantes, tendo estes se percebido como vítimas de incivilidade por terem recebido e-mails cujo conteúdo questiona a sua capacidade para a execução das suas funções. Quanto ao nível hierárquico do perpetrador destes e-mails incivis evidenciam-se superiores hierárquicos (2 participantes) e colegas/pares (3 participantes), fazendo surgir duas subcategorias (I) neste âmbito.

“O meu colega estava de férias, então eu estava a fazer a gestão do projeto porque ele era meu chefe naquele projeto, o project manager...e eu estava a gerir o projeto enquanto ele estava de férias e eu estava a contactar por e-mail com a equipa de Espanha e com os clientes, só que à parte dos e-mails também haviam chamadas, que era mais fácil para perceber algumas coisas...e ele estava a controlar os e-mails e chegou a um ponto em que ele não percebeu porque é que determinadas coisas estavam a acontecer, e começou a mandar e-mails a dizer “Não sabes fazer nada. Porque é que estás a fazer isso assim? Só estás a fazer pior.”, ou seja, não me estava a tratar lá muito bem.” (E15 – Excerto 2)

Nesta categoria “colocar em causa as suas competências”, 2 participantes mencionaram uma funcionalidade específica deste meio digital, o Cc (Com conhecimento), que permite enviar uma cópia do e-mail para terceiros. Nestes dois casos, os participantes perceberam que estavam a ser vítimas de incivilidade, não só porque as suas competências estavam a ser colocadas em causa, mas também porque estavam a ser expostos negativamente perante os seus superiores hierárquicos. Surgiu assim a

subcategoria (I) “colocar em causa as suas competências perante a chefia através da função Cc”.

A categoria “indicar tarefas de forma autoritária” foi a segunda mais mencionada, tendo 3 participantes se percecionado como vítimas de incivilidade por terem recebido e-mails em que o perpetrador indica de forma autoritária as tarefas que deveriam realizar (Excerto 3). Nesta categoria os 3 participantes indicaram que o nível hierárquico do autor deste e-mail foi o seu superior hierárquico. Surge ainda, a subcategoria (I) “utilização da função *caps lock*” mencionada por 1 participante, que indica que o seu superior hierárquico utilizou esta funcionalidade para aumentar a prioridade da tarefa que lhe estava a ser pedida por e-mail.

“(...) e depois era uma pessoa com um feitio muito complicado...principalmente matinal. Então eu às vezes tinha medo de falar com ela pessoalmente...mas tinha que falar e eu até lhe fazia perguntas como “Como é que vai ser o meu dia hoje?” e ela como não queria falar, porque é uma pessoa mesmo com muito mau acordar, respondia por e-mail...bruto... “Quero isto feito e é já imediatamente” assim...e ela estava a meio metro de mim...isso passava-lhe uma hora depois quando ela acordava e ficava bem-disposta.” (E2 – Excerto 3)

A categoria “utilizar o e-mail em situações em que seria apropriada a comunicação presencial” foi mencionada por 2 participantes, sendo que ambos percecionaram que pela distância física ser reduzida, não havia necessidade de que a comunicação fosse feita através de e-mail. Os dois participantes indicam que estes e-mails foram enviados por um superior hierárquico.

“(...) mas quando fazes uma pergunta “o que é que queres que eu faça hoje?”...eu a tentar ajudar a pessoa e ela [perpetrador] só porque estava mal disposta responde-me mal...ainda por cima por e-mail, quando está a meio metro de mim...é uma falta de respeito (...)” (E2 – Excerto 4)

A categoria “incitação à incivilidade por terceiros” foi mencionada apenas por 1 participante. A entrevistada 7 indica que foi alvo de um “ataque concertado” criado por um colega, tendo este ordenado aos seus subordinados que lhe enviassem e-mails negativos (Excerto 5).

“(...) o que esse senhor [colega – perpetrador] fez foi colocar todos os inferiores, sendo que eram uns 7 ou 8...9, a enviar-me e-mails no mesmo dia, na mesma manhã a identificar situações ridículas...culpando a minha empresa de tudo e mais alguma coisa...e ele dizia por exemplo que nós éramos culpados por partir um candeeiro, e depois eu fui tentar perceber o que tinha acontecido com o candeeiro, e o que aconteceu foi que o manobrador da grua deles, pegou numa máquina nossa e a nossa máquina bateu no candeeiro e portanto nós não tivemos culpa que o candeeiro tenha sido partido...mas portanto, isto foi dito com muitos maus modos (...)” (E7 – Excerto 5)

Por fim, foi identificada a categoria “comentários ofensivos” mencionada por 1 participante. O entrevistado 10 indica que foi alvo de comentários negativos direcionados não só para o seu trabalho, como também para si, colocando em causa a sua integridade psicológica. O entrevistado indica que o autor deste comportamento se apresenta como seu superior hierárquico.

“(...) o que foi que aconteceu é que nós [entrevistado e orientador] fizemos um ultimato, isto é, como vimos que já não fazia sentido continuar com esta colaboração, impusemos aqui que...ou eles passavam a ajudar-me nos objetivos da minha tese, ou então eu deixava de ir lá e deixava de trabalhar com eles, naquilo que estávamos a realizar...nisto, a posição deles foi de partir para a ofensa, portanto...a chefia mandou um e-mail com várias ofensas, os mais variados nomes...um exemplo...a chamarem-me incompetente, a dizer que eu era uma pessoa sem caráter...que não tinha palavra e que tinha mentido, e tudo mais (...)” (E10 – Excerto 6)

Redes Sociais

Cinco participantes percecionaram-se como alvo de comportamentos incivis através deste meio digital.

Neste âmbito, foi possível identificar 2 categorias: “colocar em causa as suas competências”; e “comentários ofensivos”.

A categoria “colocar em causa as suas competências” foi mencionada por 4 participantes, sendo que estes se percecionaram como vítimas de incivilidade por terem recebido mensagens cujo conteúdo foi elaborado com o intuito de colocar em causa as suas competências na execução das suas funções (Excerto 7). Relativamente a esta categoria,

os entrevistados indicam que as funcionalidades utilizadas nos comportamentos incivis foram mensagens em conversas individuais (3 participantes) e mensagens em conversas de grupo (2 participantes). Quanto à posição hierárquica do perpetrador verifica-se que as mensagens incivis partiram de superiores hierárquicos (2 participantes) e de colegas/pares (2 participantes).

“(...) outra situação...que eu tenho imensas vezes...nós [recrutadores] fazemos o melhor que conseguimos, e às vezes não dá mesmo para fazer aquilo que eles querem [business managers] ...e depois, recebo mensagens pseudo agressivas com smiles no final...do género, “Não percebo como é que vocês não conseguem arranjar um consultor de php, quando existem milhões deles em Portugal à espera de ser contratados” e não sei que mais...com um discurso assertivo e depois em vez de um ponto final, ou de um ponto de exclamação...enviam um smile a rir...é muito frequente isto...e é uma cheap way, é uma forma muito ranhosa de tentar dar a volta à situação...o que interessa é que eu estou a tentar manter uma relação com o meu colega para lhe vender os meus perfis, e às vezes é difícil porque eles podem responder destas formas mais assertivas, mas utilizam esse smile para eufemizar a situação...há várias pessoas a fazer isso para eufemizar a situação.” (E8 – Excerto 7)

Nesta categoria – “colocar em causa as suas competências” – houve também dois participantes que mencionaram uma outra funcionalidade no âmbito das redes sociais, que consiste na utilização de *emojis*. De acordo com os entrevistados a utilização de *emojis* por parte dos perpetradores funciona como uma forma de estes reduzirem a agressividade das mensagens. Surgiu assim a subcategoria (I) “utilização de *emojis* para redução da agressividade”, sendo o excerto 7 ilustrativo deste domínio.

A última categoria mencionada no âmbito da incivilidade através de redes sociais foi “comentários ofensivos”, tendo sido mencionada por 2 participantes e ocorreu apenas em conversas individuais. O conteúdo das mensagens surge como comentários negativos direcionados para o trabalho e para os próprios entrevistados. As mensagens com este conteúdo foram enviadas por um colega/par (1 participante) e por inferiores hierárquicos (1 participante).

“(...) as mensagens no whatsapp eram em tom de ameaça do género “Quando eu chegar aí logo vêes o que te vai acontecer” ou “Vou falar com o dono da empresa, e

vais ver o que te vai acontecer.” (...) [referente a mensagens enviadas por inferiores hierárquicos]” (E11 – Excerto 8)

Meios Digitais e Presencialmente

Alguns participantes elaboraram acerca dos motivos que explicam a ocorrência de comportamentos incivis através de meios digitais, fazendo surgir 2 categorias a este respeito: “impossibilidade de resposta imediata” e “não se observa a reação do outro”.

A categoria “impossibilidade de resposta imediata” é referida por 3 participantes, que indicam que os indivíduos estão dispostos a comportar-se de forma incivil por meios digitais porque a vítima não tem possibilidade de responder de imediato.

“(...) mas por outro lado, ela também sabia que havia muitas pessoas que respondiam na mesma moeda ou pior...e acho que ela aí mandava e-mail para tentar evitar essas situações de confronto direto (...)” (E14 – Excerto 9)

A categoria “não se observa a reação do outro” foi referida por 3 participantes, indicando que a ausência de visualização das reações do recetor leva a que o autor do comportamento se sinta mais à vontade para se comportar de forma incivil.

“Mas depois também há o lado negativo...acho que as pessoas por e-mail...por meios digitais, como não têm de olhar para as pessoas sentem-se muito mais livres e à vontade para mandar abaixo e para criticar porque não estão a ver a pessoa cara-a-cara...tudo aquilo que estão a sentir no momento é aquilo que dizem e não têm consideração de como a pessoa se vai sentir...mas se estivesse a olhar nos olhos da outra pessoa nunca iria dizer determinadas coisas.” (E15 – Excerto 10)

3.2.2. Ostracismo

E-mail

O total de participantes que se percecionou como ostracizado é constituído por 7 indivíduos, sendo que 4 indicam que foram alvo deste comportamento através do e-mail.

O ostracismo, ao contrário da incivilidade, consiste num comportamento que se caracteriza pela ausência de interação com a vítima, neste sentido, o “conteúdo” não é analisado da mesma forma. Na incivilidade este nível de análise consiste no texto escrito, já no ostracismo, o conteúdo associa-se aos comportamentos que fizeram com que o

participante se percecionasse como excluído. Neste domínio, foi possível identificar 2 categorias: “retirado o acesso a informações/tarefas”; e “ausência de resposta a e-mails”.

A categoria “retirado o acesso a informações/tarefas” foi referida por 3 participantes, sendo que estes se sentiram ostracizados por lhes ter sido retirado o acesso a informações pertinentes sobre o seu trabalho, às suas funções, e por serem excluídos de reuniões de trabalho. Quando questionados acerca do papel dos meios digitais nos comportamentos de exclusão, estes indicam que toda a informação era comunicada por e-mails, cujo acesso lhes foi retirado. No que concerne ao nível hierárquico do perpetrador, verifica-se que os comportamentos de exclusão provinham de um superior hierárquico.

“Tenho um caso em específico de um projeto com a empresa [nome da empresa], em que eu tinha a responsabilidade de fazer todos os materiais de preparação e se fosse necessário, ia ao cliente...o que aconteceu várias vezes com este projeto, é que a informação ficava várias vezes no meio [na gestora de projeto], ou seja, eu não conseguia ter acesso à informação que eu necessitava para trabalhar (...)” (E4 – Excerto 11)

“Todas as informações circulavam em meios digitais...e-mails privados entre as pessoas ...então muitas das informações eram trocadas através deste canal privado...por e-mail privado e não me colocavam em Cc...e o que acontecia...é que eu só tinha acesso às informações porque começava a falar com algum colega meu (...)” (E4 – Excerto 12)

No âmbito desta categoria surge a subcategoria (I) “não utilizar a função Cc quando tal é apropriado” que foi referida por 3 participantes. Os entrevistados indicam que nos e-mails com informações pertinentes sobre o seu trabalho deveriam ter sido incluídos através da função Cc (Com conhecimento). O excerto 12 é exemplificativo desta subcategoria.

A categoria “ausência de resposta a e-mails” foi referida por 1 participante, que explica que os comportamentos de exclusão consistiam em não responder a e-mails que eram enviados pelo participante para o esclarecimento de aspetos contratuais. O autor destes comportamentos era o seu superior hierárquico.

“Quando comecei a ter estes indícios [de exclusão] falei com o meu orientador sobre a situação que se estava a gerar e o que decidimos foi aqui um tempo de espera para percebermos o que é que se passava...pronto, porque podia ser algo momentâneo e então decidimos esperar umas três semanas...mas durante esse período, verificámos

que esse comportamento [de exclusão] não só se mantinha, como se agravava...cada vez mais evitavam falar comigo, os e-mails que eu enviava, não se dignavam a responder...eu percebi que este tema estava como que a incomodá-los e que claramente não queriam saber da minha posição (...)” (E10 – Excerto 13)

Redes Sociais

Três participantes percecionaram-se como alvo de comportamentos de exclusão através deste meio digital.

Ao nível do conteúdo, foi possível identificar 1 categoria: “exclusão de grupo em rede social”.

A categoria “exclusão de grupo em rede social” foi referida por 3 participantes, tendo estes indicado que foram excluídos de grupos privados em redes sociais. As 3 participantes indicam que este comportamento foi proveniente de colegas/pares.

“(...) e até que chegou um ponto, e não fui só eu que fui expulsa do grupo, mas que nós tínhamos um canal interno [conversa privada em rede social interna] onde enviávamos piadas, onde enviávamos notícias, onde combinávamos ir jantar fora e tudo mais...e esse canal foi subitamente fechado, ninguém disse que iam cancelar o canal...fecharam essa conversa e criaram uma conversa nova só com eles e tirando algumas três ou quatro pessoas que já estávamos numa posição superior em termos de trabalho.” (E1 – Excerto 14) *“(...) eram conversas muito ativas, que tinham mensagens todos os dias e houve uma redução brutal das mensagens nessa conversa e eu aí comecei a perceber que eles teriam...teriam outros grupos e que estariam a falar sem ser ali e basicamente é isso, se não fosse as redes sociais eu teria tomado muito mais tempo para me aperceber que isso estaria a acontecer.”* (E1 – Excerto 15)

3.2.3. Apoio Social

E-mail

O total de participantes que se percecionou como apoiado é constituído por 14 indivíduos, e 9 indicam que tal ocorreu através do e-mail.

Em relação ao conteúdo foi possível identificar 3 categorias: “congratular/reconhecer o bom trabalho”; “partilha de informação útil”; e “apoio para enfrentar situações de incivilidade”.

A categoria “congratular/reconhecer o bom trabalho” foi referida por 7 participantes, tendo estes indicado que receberam e-mails cujo conteúdo tinha como intuito reconhecer o seu bom trabalho. Relativamente ao nível hierárquico do autor dos comportamentos de apoio, os entrevistados indicam que recebem estes e-mails de superiores hierárquicos (5 participantes) e colegas/pares (2 participantes).

“Depois, situações boas, já me aconteceu imensas vezes, eu fazer coisas que não me competem, ou seja, desempenhar funções que não são da minha responsabilidade, que eu as faço porque quero e gosto, e quero evoluir...e receber excelente feedback da chefia direta, a congratular-me e a colocar em Cc os meus colegas (...) e a minha chefe teve a ideia de responder por e-mail a dar-me os parabéns a dizer que foi uma excelente iniciativa, a agradecer imenso, a dizer que estava a gostar do meu trabalho, e fez questão de colocar em Cc todos os meus colegas, para eles verem o que eu tinha feito...eu fiquei todo orgulhoso.” (E8 – Excerto 16)

Nesta categoria, surge a subcategoria (I) “reconhecimento por terceiros através da função Cc” que é mencionada por 2 participantes, indicando que a função Cc (Com conhecimento) específica do e-mail é bastante útil para que o reconhecimento do seu trabalho seja visualizado por terceiros, sendo o excerto 16 demonstrativo desta subcategoria.

A categoria “partilha de informação útil” é referida por 2 participantes, que indicam que o e-mail se afigura como uma ferramenta útil para que estes tenham acesso a informações que facilitam o seu trabalho. Relativamente ao nível hierárquico dos autores de comportamentos de apoio neste domínio, os participantes indicam os seus colegas/pares.

“Por e-mail, desde o início, o meu chefe gostava de fazer tudo de uma forma muito improvisada, e as minhas colegas...quando entraram no estágio antes de mim, fizeram umas grelhas para entrevistas para as ajudar nas entrevistas...então mandaram-me por e-mail todas essas grelhas e material de apoio que elas tinham...mandaram-me para eu me conseguir orientar nas minhas primeiras entrevistas...portanto, definitivamente as minhas colegas mostraram-me muito apoio.” (E3 – Excerto 17)

A categoria “apoio para enfrentar situações de incivilidade” foi mencionada por 1 participante, que refere que recebeu e-mails de colegas/pares que o ajudavam a enfrentar os comportamentos incivis do seu superior hierárquico.

“(...) na outra empresa [onde ocorreu a situação de incivilidade] onde estive eram mais e-mails incentivadores...tinha e-mails positivos da parte dos meus colegas, a dizer para ter força, para me acalmar, porque viam que ficava irritado [com os comportamentos de incivilidade]...pelo que, o pessoal acabava por me dar incentivo suficiente para eu continuar até sair da empresa (...)” (E13 – Excerto 18)

Redes Sociais

O universo de participantes que se percecionou como apoiado é constituído por 14 indivíduos, sendo que 10 indicam que este comportamento ocorreu através de redes sociais.

No que concerne às funcionalidades, os participantes indicam que se percecionaram como apoiados através da receção de mensagens em conversas individuais. Em relação ao seu conteúdo foi possível identificar 3 categorias: “congratular/reconhecer o bom trabalho”; “partilha de informação útil”; e “apoio para enfrentar situações de incivilidade e ostracismo”.

A categoria “congratular/reconhecer o bom trabalho” foi referida por 6 participantes, que mencionaram ter recebido mensagens cujo conteúdo tinha como intuito valorizar o seu bom trabalho. Quanto ao nível hierárquico, os entrevistados afirmam que receberam estas mensagens de superiores hierárquicos (5 participantes) e colegas/pares (4 participantes).

“Mas a que me marcou mais foi mesmo a de um dos meus supervisores que na altura eu até achava que não gostava assim tanto do meu trabalho, uma vez que eu recebia bastante feedback negativo da parte dele pelos mesmos canais...e nesse dia ele mandou-me uma mensagem pelo [rede social interna] a dizer [cita]: “Muito bem, a apresentação estava espetacular...fizeste um bom trabalho, continua assim” e foi um dos casos em que eu senti um grande apoio nessa plataforma.” (E1 – Excerto 19)

Nesta categoria, surgiu também a subcategoria (I) “reconhecimento por terceiros”, mencionada por 1 participante. Este menciona uma funcionalidade específica da rede social interna da sua empresa, que à semelhança de redes sociais externas possibilitam

que se façam comentários na página pessoal de cada trabalhador, que podem ser visíveis por todos os elementos da empresa, favorecendo o reconhecimento do bom trabalho por terceiros.

A segunda categoria “partilha de informação útil” foi referida por 3 participantes que explicam que as redes sociais se afiguram como uma ferramenta útil para terem acesso a informações que facilitam o seu trabalho. Relativamente ao nível hierárquico dos autores deste comportamento de apoio, os participantes indicam os seus colegas/pares.

“Bem...eu tinha muito apoio das minhas duas colegas que estavam na equipa de recrutamento de IT, que eram um ano ou dois mais velhas do que eu...eu tinha uma relação muito boa com elas...desde o início elas demonstraram-me muito apoio, quer fosse...por exemplo, eu estava a fazer procura de perfis no LinkedIn, e se elas encontrassem um perfil que era indicado, elas mandavam para o meu LinkedIn pessoal para eu poder apresentar ao meu chefe (...) portanto, elas definitivamente me apoiaram em muitas situações que eu sei que poderia ter sido chamado à atenção [pelo chefe].” (E3 – Excerto 20)

Por fim, a categoria “apoio para enfrentar situações de incivilidade e ostracismo” foi referida por 3 participantes, revelando que o apoio através de mensagens em redes sociais foi crucial para que conseguissem enfrentar estes comportamentos negativos. Este comportamento provém tanto de superiores hierárquicos (1 participante) como de colegas/pares (3 participantes).

“Depois tinha um manager de IT...era uma pessoa incrível e ele quando me via mais em baixo [devido a situações de incivilidade], sabia, porque às vezes também o tratavam um bocado mal, enviava-me uma mensagem no LinkedIn a dar apoio, do género, “se precisares de alguma coisa estou aqui” ...quando saí da empresa, ele também me mandou mensagem no LinkedIn a dizer que foi uma excelente opção...deu-me apoio.” (E2 – Excerto 21)

3.3. Motivações Organizacionais e Incivilidade e Ostracismo

O segundo objetivo do estudo consiste em averiguar se os comportamentos virtuais que criaram as perceções de incivilidade e ostracismo possuem motivações de carácter organizacional. Para tal, foi utilizada a tipologia de antecedentes do *bullying* desenvolvida por Salin (2003). No anexo 6 apresenta-se o sistema de categorias e subcategorias

referentes a este objetivo da investigação, bem como os excertos exemplificativos de cada uma delas.

3.3.1. Incivilidade

O universo de participantes que se percebeu como vítima de comportamentos incivis é composto por 13 indivíduos. Os entrevistados, ao explicarem os possíveis motivos que levaram a estes comportamentos negativos, indicaram uma valorização de aspetos individuais e de aspetos organizacionais. Os aspetos individuais, não sendo o propósito primordial do presente estudo, encontram-se associados a aspetos do perpetrador e da própria vítima. Os aspetos que foram mencionados como associados às vítimas de incivilidade são pertinentes para o presente estudo pois encontram-se relacionados com elementos caracterizadores da própria amostra: inexperiência profissional; idade; e a situação profissional – estágio.

No âmbito da inexperiência profissional (3 participantes), da idade (2 participantes), e da situação profissional (estágio) (2 participantes), os entrevistados referem que estes aspetos funcionaram como facilitadores dos comportamentos incivis.

“(...) eu era muito jovem e...eles sentiam isso, a minha inexperiência...pensavam que eu não percebia nada daquilo...e então alguns acabavam por, pensavam que metendo-me medo ou intimidando que podia fazer com que eles ficassem com o trabalho que queriam (...)” (E11 – Excerto 22)

A categoria “fatores organizacionais” foi mencionada por 13 dos participantes que indicaram ter sido vítimas de incivilidade. Neste âmbito, os fatores de carácter organizacional encontram-se divididos em subcategorias de acordo com a tipologia de antecedentes do *bullying* de Salin (2003), tendo sido referidos aspetos que se inserem no domínio das condições, das motivações e dos fatores que precipitaram os comportamentos incivis (3 subcategorias).

A subcategoria (I) “condições – *enabling structures*” teve 13 ocorrências. Neste domínio destacam-se 3 subcategorias (II): “desequilíbrios de poder”; “custos reduzidos”; e “insatisfação e frustração”.

A subcategoria (II) “desequilíbrios de poder”, presente em 7 entrevistas, pressupõe que o perpetrador percebe a existência de um desequilíbrio de poder em relação à vítima,

sendo que tal se afigura como uma condição favorável para agir de forma incivil. Neste estudo, o desequilíbrio de poder encontra-se diretamente relacionado com as diferenças hierárquicas ou com a posição influente do perpetrador na organização.

“Era mais comigo [os comportamentos incivis] mas também o fazia com outra colega minha, ou seja, era sempre para quem estivesse abaixo na hierarquia...quando era com outras pessoas acima dele ele não se comportava assim.” (E15 – Excerto 23)

A subcategoria (II) “custos reduzidos” foi mencionada por 10 participantes. Os custos reduzidos relacionam-se com a perceção do perpetrador da ausência de consequências para os seus comportamentos negativos. Esta subcategoria engloba as seguintes subcategorias (III): “cultura organizacional”, “liderança” e “formalidade”.

A subcategoria (III) “cultura organizacional”, foi referida em 5 entrevistas. Neste domínio 4 participantes mencionam o facto da sua organização não atribuir importância ao relacionamento entre colegas, quando questionados acerca da importância atribuída às normas de mútuo respeito. Um dos participantes refere também a normalização do desrespeito na sua organização.

“Eu acho que não davam muita importância a isso [normas de mútuo respeito]...ali tu trabalhavas sobre objetivos e resultados, e como tu tinhas de fazer um delivery muito rápido...tu tinhas basicamente de te focar naquilo...tens que estar lá para trabalhar, não estás lá para falar, não estás lá para fazer amigos...basicamente. Portanto, desde que tu trabalhes, desde que cumpras os objetivos que tu tens para atingir, desde que dês o lucro à empresa que ela pretende...está tudo bem. Não era algo que tu vias que eles incentivavam muito [normas de mútuo respeito]. Desde que o trabalho aparecesse feito, e desde que tu cumprisses os objetivos...estava tudo bem.” (E5 – Excerto 24)

A subcategoria (III) “liderança”, é evidenciada em 6 entrevistas, sendo que estes participantes identificam aspetos relacionados com os seus líderes que criaram condições favoráveis para que os comportamentos incivis ocorressem. Os estilos de liderança *laissez-faire* e autoritário foram referidos por 4 participantes. O excerto 25 exemplifica o primeiro.

“Mas eu senti sempre na obrigação de reportar estas situações...só que da parte da chefia foi sempre uma posição de “Tens de ignorar.”...mas o problema é que quem

tinha de contactar com eles era eu, eu estava ali um bocado para fazer de amortecedor entre a chefia e eles [subordinados - perpetradores], então acabava por levar com tudo.” (E11 – Excerto 25)

Ainda na subcategoria “liderança”, 2 participantes mencionaram aspetos relacionados com a incapacidade de gestão de conflitos e o facto dos comportamentos incivis terem decorrido de decisões de linhas de chefia superiores.

“(…) o chefe com quem fiz o acordo teve uma fase de falar com o que estava acima dele, porque tinha sido estabelecido um acordo e por um lado ele não queria desvirtuar o acordo, mas por outro lado não queria desagradar a pessoa que estava acima dele (...) tudo levou a que...como não havia a possibilidade de continuidade porque eu não queria...houve uma posição de força pela chefia superior que foi passada para a chefia que estava abaixo e para a outra chefia que estava mais abaixo, e pronto...os três níveis assumiram uma posição de força e depois levou a todos esses comportamentos.” (E10 – Excerto 26)

A subcategoria (III) “formalidade” foi referida por 2 participantes, que apontam este aspeto como propiciador dos comportamentos de incivilidade.

“Sim [informalidade pode ter fomentado os comportamentos incivis]...isso acontece várias vezes, há colaboradores que depois abusam...imagina, a imagem que a empresa quer transmitir é que “somos uma família”, mas calma não pode haver abusos...e no caso dele [perpetrador] acho que sim, se fosse uma empresa muito mais formal não havia tanta margem para os comentários que ele faz (...) Acho que se fosse uma empresa mais formal ele iria engolir um bocado esses comentários incivis...acho que se prende pelo facto de ser um ambiente mais descontraído.” (E12 – Excerto 27)

A subcategoria (II) “insatisfação e frustração” é referida por 3 participantes, sendo que estes relatam que o ambiente stressante poderá ter criado condições propícias para que tenham ocorrido comportamentos de incivilidade. Surge assim a subcategoria (III) “ambiente stressante”.

“Por outro lado, era um trabalho stressante porque causa da dinâmica de estar tudo a acontecer ao mesmo tempo, é tudo para ontem, ou seja, tens que ter um grande despacho, e tens que conseguir fazer um delivery o mais rapidamente possível em poucas horas...e isso torna tudo mais stressante, e faz com que haja uma pressão

muito grande em cima de ti, porque sabes que naquele dia, àquelas horas tens de ter aquilo pronto e ponto final.” (E5 – Excerto 28)

A subcategoria (I) “motivações – *motivating structures*” teve 6 ocorrências. Neste domínio destacam-se 3 subcategorias (II): “competitividade”; “ambiente competitivo”; e “sistema de remunerações”.

A subcategoria (II) “competitividade”, referida por 3 participantes, indica que o facto dos perpetradores terem receio de que a vítima ocupasse a sua posição levou a que adotassem comportamentos de incivilidade.

“Eu acho que é muito no sentido de ele [colega de marketing - perpetrador] pensar “é uma miúda nova e está a tentar-me roubar o trabalho”...o que não é verdade. Então...primeiro é isso, é o facto de ele achar que lhe estou a roubar trabalho, apesar de eu já lhe ter dito que não o estou a fazer...eu não quero roubar o lugar a ninguém (...)” (E12 – Excerto 29)

A subcategoria (II) “ambiente competitivo” (4 participantes) encontra-se relacionada com o próprio ambiente da organização que poderá ter contribuído para que o comportamento incivil se tornasse recompensador para o perpetrador.

“Eu acho que sim, notava-se muito essa competição lá dentro...e isso desgastava muito as pessoas, e eu estive lá pouco tempo, e durante esse tempo eu assisti a três pessoas que se despediram e foram para outras empresas.” (E5 – Excerto 30)

A subcategoria (II) “sistemas de remunerações” é verificada em 2 entrevistas, em que os participantes referem que o sistema de remunerações da sua organização é favorável a que ocorram comportamentos de incivilidade.

“(...) então...havia uma componente do salário dos trabalhadores que estava anexada à quilometragem mensal que eles faziam, ou seja, isto fazia com que alguns trabalhos fossem bons, por exemplo, uma carga daqui para a Alemanha, e outros que era andarem aqui em Portugal a fazer piscinas, por exemplo, de Lisboa ao Porto (...) e nós tentávamos ser justos, tentando equitativamente repartir as cargas boas a uns e depois a outros, só que sempre que dizíamos que um deles não podia ir para o tráfego internacional, uns deles chegavam a mandar mensagens a reduzir o nível das conversas e era complicado (...)” (E11 – Excerto 31)

Por fim, a subcategoria (I) “*triggers – precipitating processes*”, encontra-se presente em 4 entrevistas. Este tipo de fatores organizacionais encontra-se associado à ocorrência de mudanças organizacionais que podem ter despoletado comportamentos de incivilidade. Neste domínio, os participantes mencionaram aspetos relacionados com alterações na equipa de trabalho (2 participantes) (Excerto 32), alterações na liderança (1 participante), aquisição da empresa (1 participante), e *downsizing* (1 participante).

“Como a diretora não tinha tempo...colocou essa pessoa de uma área completamente diferente, meteu-me a reportar a essa pessoa [perpetrador]...uma pessoa que não percebia da área em questão, e eu também não...na altura estava completamente a zeros, ia descobrindo por mim os perfis e o que é que as empresas precisavam e ficou ali uma situação muito complicada e tensa.” (E2 – Excerto 32)

3.3.2. Ostracismo

O conjunto de participantes que se percecionou como ostracizado é composto por 7 indivíduos. No que concerne à categoria “fatores individuais”, evidenciaram-se aspetos associados ao perpetrador (ex. aspetos da personalidade), que não se inserem no âmbito do presente estudo. Contudo, o contributo de 2 participantes relativamente às motivações individuais dos perpetradores é pertinente, na medida em que indicam que os comportamentos de exclusão foram uma forma de retaliação subtil dos seus superiores hierárquicos. Surge assim, a subcategoria (I) “retaliação”, sendo o excerto 33 exemplificativo desta noção.

“O porquê da exclusão foi claramente uma vingança pela minha atitude, ou seja, por eu ter uma atitude de são 8h de trabalho que eu faço, não são 12h de trabalho...porque acontecia várias vezes nós trabalharmos 10h, 12h, 9h...e as primeiras vezes eu aceitei, mas depois comecei a alertar e reuni com as duas líderes, e transmiti que isto não estava a funcionar (...) pronto, ela [uma das líderes] ficou frustrada comigo e vivia-se aquela fingida paz...creio aí que foi uma questão de vingança ou de incapacidade da pessoa de ser direta e falar abertamente sobre o problema, sem encarar aquilo como se fosse um ataque...a pessoa [líder] preferiu evitar o confronto e evitar o contacto comigo...” (E4 – Excerto 33)

A categoria “fatores organizacionais” foi mencionada por 6 participantes, tendo se evidenciado 2 subcategorias (I) neste contexto: “condições – *enabling structures*”; e “motivações – *motivating structures*”.

A subcategoria (I) “condições – *enabling structures*” foi referida por 6 participantes. Neste domínio destacam-se 2 subcategorias (II): “desequilíbrios de poder”; e “custos reduzidos”.

A subcategoria (II) “desequilíbrios de poder” foi referida por 4 participantes, que referem a existência de uma diferença de poder entre o perpetrador e a vítima, estando esta associada ao nível hierárquico e à sua posição influente na organização.

“Não sei...talvez por eu ser a mais nova no escritório, por ser a que tinha menos experiência, era mais fácil...ele não podia fazer isso com pessoas que tinham muitos mais anos que ele, mais responsabilidade...e eu estava abaixo, estava no projeto dele, e acabei por ser um alvo fácil de atacar.” (E15 – Excerto 34)

A subcategoria (II) “custos reduzidos” foi mencionada por 6 participantes. Neste domínio surgem 4 subcategorias (III) que evidenciam a percepção de custos reduzidos por parte do perpetrador: “cultura e clima organizacional”; “liderança”; “formalidade”; e “interdependência de funções”.

A subcategoria (III) “cultura e clima organizacional” está presente em 2 entrevistas. A entrevistada 3 refere que a cultura de rotatividade de estagiários, elemento caracterizador da sua organização, esteve na origem dos comportamentos de exclusão por parte do seu superior hierárquico, na medida em que este não concordava com esta política, tendo acabado por negligenciar a entrevistada por ser estagiária (Excerto 35).

“Eu acho que era...a cultura da empresa está muito enraizada no facto de eles terem estagiários...não é que a empresa ganhe mal, mas a empresa opta por não crescer em número de funcionários, porque eles têm quatro ou cinco pessoas que estão lá há imenso tempo, e que os lucros são distribuídos por essas pessoas...portanto, para eles é muito melhor ter muitos estagiários que vão rodando rotativamente...eles não se interessam dos níveis de turnover...para eles é absolutamente igual...e portanto, ele [chefe - perpetrador] achava do género “porque é que eu vou estar a incluir esta miúda que daqui a pouco tempo vai-se embora e eu vou ter que estar a ensinar este

processo todo a uma pessoa nova”...ele não tinha paciência para isso...ele disse várias vezes que não era babysitter de ninguém.” (E3 – Excerto 35)

A subcategoria (III) “liderança” é referida por 2 participantes. Os entrevistados indicam que os comportamentos de exclusão foram resultado de decisões superiores estabelecidas pela liderança da organização, que conseqüentemente acabaram por levar aos comportamentos negativos por parte dos seus superiores hierárquicos diretos.

“Aliás, eu não tenho a certeza se era necessariamente comigo, eu acho que ele estava chateado por ter uma estagiária...porque pelo que percebi, essa decisão não foi inteiramente tomada por ele, foi mais tomada pela diretora...e como eu disse, eles gostam de fazer rotação de estagiários...e portanto ele não estava contente por ser babysitter e ensinar uma pessoa alguma coisa desde o início...e claro que eu estava no início, e ainda estava a aprender...e não ia acertar em tudo, e ele sentia que com as minhas colegas já não era necessário fazer isso.” (E3 – Excerto 36)

A subcategoria (III) “formalidade” salienta-se em 2 entrevistas. Os participantes consideram que este aspeto teve influência no surgimento de comportamentos de exclusão.

“Como há uma liberdade tão grande na empresa, se calhar se fosse uma empresa um bocadinho mais formal e um ambiente um bocadinho mais rígido, onde houvesse um bocadinho mais de controlo, não havia tanto espaço para fazer canais privados, por exemplo, para partilhar notícias e para partilhar imagens engraçadas e tudo mais...acho que se houvesse um bocadinho de mais controlo e um nível mais adulto de conversações...se calhar o ambiente não era tão propício a haver esse tipo de exclusões (...)” (E1 – Excerto 37)

Por fim, a subcategoria (III) “interdependência de funções” foi mencionada por 4 participantes. Os entrevistados referem que possuíam funções com uma reduzida interdependência, o que poderá ter facilitado o surgimento de comportamentos de ostracismo.

“Não, todos fazíamos coisas diferentes...não havia claramente o conceito de teamwork...cada um no seu quintal.” (E4 – Excerto 38)

A subcategoria (I) “motivações – *motivating structures*” foi referida por apenas 1 participante. Neste domínio destaca-se a subcategoria (II) “competitividade”, esta associa-se ao facto da entrevistada 1 indicar que foi vítima de comportamentos de ostracismo como resultado da sua ascensão a uma posição hierárquica superior, tendo o perpetrador incitado à sua exclusão porque se encontrava numa situação de competição direta com a entrevistada.

“(...) depois percebi que havia uma pessoa que era...isto quase parece uma coisa de secundário...mas uma das líderes...uma pessoa que estava numa posição de um bocadinho mais de liderança nesse grupo...era a pessoa que diretamente competia comigo em termos de trabalho, ou seja, quando eu comecei a passar para uma posição superior...ela não gostou e fez questão de passar isso para esses colegas [do grupo], tanto que eu há pouco tempo fui promovida e nenhuma dessas pessoas me deu os parabéns, por exemplo.” (E1 – Excerto 39)

3.4. Consequências da Incivilidade, Ostracismo e Apoio Social

O terceiro objetivo do estudo consiste em compreender quais as consequências das perceções de incivilidade, ostracismo e apoio social na relação dos indivíduos com os seus colegas e com a organização. No anexo 7 apresenta-se o sistema de categorias referente a este objetivo da investigação, bem como os excertos exemplificativos de cada uma delas.

3.4.1. Incivilidade

O total de participantes que se percecionou como vítima de comportamentos incivis é composto por 13 indivíduos. A análise das entrevistas permitiu verificar que os participantes mencionaram diferentes consequências face aos comportamentos incivis, associadas a determinadas respostas emocionais e respostas comportamentais. Neste último domínio, evidencia-se uma diferença entre estes comportamentos face ao perpetrador e os mesmos face à organização. Surgem assim 3 categorias: “respostas emocionais”; “comportamentos face ao perpetrador”; e “comportamentos face à organização”.

A categoria “respostas emocionais” encontra-se presente nas 13 entrevistas que reportam situações de incivilidade. Os testemunhos referentes a esta categoria são bastante

diversos, tendo surgido 7 subcategorias (I): “falta de reconhecimento e desmotivação” (6 participantes); “raiva” (4 participantes); “injustiça” (3 participantes); “tristeza” (1 participante); “ofensa” (1 participante); “stress” (1 participante); e “*burnout*” (1 participante).

A categoria “comportamentos face ao perpetrador” destacou-se nas 13 entrevistas dos participantes que se percecionaram como vítimas de incivilidade. Surgem neste âmbito 3 subcategorias (I): “passividade”; “confronto”; e “reporte”.

A subcategoria “passividade” encontra-se associada a 9 participantes, o que significa que a maioria dos indivíduos que se percecionou como vítima de incivilidade optou por ignorar a situação e/ou o perpetrador, ao invés de assumir uma posição ativa. Os participantes indicaram quatro motivos para terem adotado esta estratégia: transmitir que não são afetados pelo comportamento incivil; o nível hierárquico superior do perpetrador; o foco nos seus objetivos profissionais; ou porque ninguém assistiu aos comportamentos negativos. O excerto 40 é exemplificativo do primeiro motivo.

“(...) ela [perpetrador] parava quando via que não estava a receber resposta, e que eu não estava a ser afetada e assim ela mudava de diálogo...quanto menos atenção desses a esse tipo de comentários que ela fazia...menos ela se interessava em fazê-los e mudava para outra pessoa.” (E14 – Excerto 40)

A subcategoria (I) “confronto” foi referida por 2 participantes. Os dois entrevistados indicam que face aos comportamentos de incivilidade, tiveram a necessidade de confrontar o perpetrador com o intuito de fazer com que este parasse com os comportamentos negativos (Excerto 41). O nível hierárquico nos 2 casos associa-se ao superior hierárquico (E2) e colega/par (E12).

“Se calhar não sei se foi a forma mais correta, acima de tudo ela era minha superior [perpetrador], mas eu levantei-me no momento e disse “foi a última vez que falaste assim comigo...sem razões”, porque para mim quando um chefe tem razão, tem que ralar, acho que tem de chamar à atenção, porque tem, porque só assim é que nós acordámos às vezes...mas quando fazes uma pergunta “o que é que queres que eu faça hoje?”...eu a tentar ajudar a pessoa e ela só porque estava mal disposta responde-me mal...ainda por cima por e-mail, quando está a meio metro de mim...é uma falta de respeito, então aí levantei-me e disse “foi a última vez que me falaste assim” e ela

assim “ah foi?”, ela ainda continuou a ser arrogante...e depois eu fui-me embora...e depois passado horas é que tivemos uma conversa.” (E2 – Excerto 41)

A subcategoria (I) “reporte” foi referida por 2 participantes, mencionando que a atitude face aos comportamentos de incivilidade consistiu no reporte a um superior hierárquico. No caso do entrevistado 11 o nível hierárquico do perpetrador eram os seus inferiores hierárquicos, ao invés da entrevistada 15 em que o autor dos comportamentos incivis era o seu superior hierárquico.

“(...) eu cheguei a um ponto em que aquilo se tornou tão insuportável, que eu fui falar mesmo com o nosso chefe, que estava acima de todos nós, que era mesmo o responsável...a dizer que aquilo era uma situação que se estava a tornar regular em vários sentidos, tanto por e-mails, como chamadas a tratar mal (...)” (E15 – Excerto 42)

A categoria “comportamentos face à organização” foi referida por 12 participantes. Evidenciou-se que os comportamentos de incivilidade comportam resultados negativos para as organizações, estando estes relacionados com a redução da satisfação laboral e compromisso organizacional, o desenvolvimento de uma imagem negativa da organização, intenções de saída e a saída da organização. O excerto 43 é exemplificativo da redução da satisfação laboral e compromisso organizacional.

“Se eu pudesse dava menos à empresa. Se nós somos maltratados e estamos num ambiente em que não somos bem-vindos, e estamos num ambiente adverso, lógico que nós queremos passar lá o menos tempo possível, por isso eu jamais faria por exemplo horas extra para aquela empresa, jamais...e se pudesse saía mais cedo uma hora só para ela [perpetrador] não me chatear.” (E13 – Excerto 43)

3.4.2. Ostracismo

O total de participantes que se percecionou como ostracizado é composto por 7 indivíduos. A análise das entrevistas permitiu evidenciar consequências face aos comportamentos de ostracismo. A análise deste domínio foi feita através de diferentes contributos teóricos, nomeadamente, o *temporal need-threat model* Williams (1997). Surgem assim 4 categorias: “necessidades fundamentais”; “respostas emocionais”; “comportamentos face ao perpetrador”; e “comportamentos face à organização”.

A categoria “necessidades fundamentais” está presente em 5 entrevistas, tendo os participantes indicado que os comportamentos de exclusão colocaram em causa as suas necessidades de controlo e autoestima. A subcategoria (I) “controlo” foi referida por 4 participantes (Excerto 44). A subcategoria (I) “autoestima” foi mencionada por 3 participantes (Excerto 45).

“Sentia-me muito injustiçada...sentia que não merecia aquilo porque estava a dar o meu melhor, e sentia que não havia razão para aquele tratamento diferenciado...não conseguia perceber porque é que ele estava a excluir-me e também não sabia como dar a volta à situação porque ele é que mandava...não sei, não sabia o que fazer.”
(E3 – Excerto 44)

“(...) fico triste com a situação e penso o que é que eu fiz para não gostarem de mim, o que é que eu não tenho que as pessoas querem que eu tenha e porque é que não me incluem, será que eu não sou divertida?...ponho tudo em causa...claro que penso “O que é que eu fiz?” “O que é que eu podia fazer melhor para as pessoas gostarem de mim ou querem estar comigo?”, penso sempre nisso (...)” (E16 – Excerto 45)

A categoria “respostas emocionais” foi referida por 5 participantes. Os testemunhos referentes a esta categoria são diversos, tendo surgido 4 subcategorias (I): “desmotivação” (2 participantes); “ansiedade” (2 participantes); “frustração” (2 participantes); e “tristeza” (1 participante).

A categoria “comportamentos face ao perpetrador” destacou-se em 5 entrevistas. Esta categoria relaciona-se com comportamentos que os participantes adotaram quando perceberam que estavam a ser ostracizados. Surgem assim 3 subcategorias (I) de comportamentos face ao perpetrador: “passividade”; “comportamentos antissociais”; e “comportamentos pró-sociais”.

A subcategoria (I) “passividade” foi referida por 3 participantes, que indicam que procuraram ignorar o facto de estarem a ser excluídos. A entrevistada 1 refere que desvalorizou a situação de exclusão quando se apercebeu que era direccionada para o coletivo e pelos motivos da exclusão estarem associados à sua ascensão na hierarquia (Excerto 46).

“(...) Basicamente é isso, segui com a minha vida, aproximei-me mais de outras pessoas dentro da empresa que acabei por conhecer, sendo que algumas dessas

“pessoas faziam também parte desse grupo dos que foram excluídos (...)” (E1 – Excerto 46)

A subcategoria (I) “comportamentos antissociais” encontra-se presente em apenas 1 entrevista. A entrevistada 3 indica que face aos comportamentos de exclusão por parte do seu superior hierárquico sentiu vontade de ripostar, ainda que de forma subtil (Excerto 47).

“Em relação ao meu chefe [perpetrador], eu por um lado sentia “eu não quero ficar nesta empresa, eu já tive a experiência que precisava e nem sempre foi boa e eu não lhe devo nada” ...e ele tratou-me muito mal às vezes...portanto...quer pessoalmente quer por meios digitais...por exemplo, aconteceu algumas vezes, em que a minha colega, mandava e-mail e metia o meu chefe em Cc e eu respondia ao e-mail sem o meu chefe em Cc...o que parece um bocado infantilidade, mas era a minha maneira de ganhar controlo da situação...não que eu ache que ele se importasse necessariamente com isso...mas eu achava do género “se me estás fazer a mim também tenho o direito de fazer a ti” ...e portanto, eu agi dessa maneira.” (E3 – Excerto 47)

A subcategoria (I) “comportamentos pró-sociais” foi mencionada pela entrevistada 16. A entrevistada indica que face aos comportamentos de exclusão procurou continuar a fazer esforços para se sentir incluída (Excerto 48).

“Por isso, mais vale olhar para a situação como, estas são as pessoas que eu tenho de lidar, e eu não vou deixar de fazer aquilo que sinto para melhorar porque um dia até pode resultar...se eu deixar de tentar, nunca vai resultar mas se eu continuar a ser eu e a tentar libertar um bocadinho o ambiente um dia até pode resultar, e pronto eu foco-me um bocadinho nisso...mas não deixa de ser frustrante, é um bocado inglório, gostava que as pessoas entrassem um bocadinho mais na minha onda, para eu também conseguir estar mais calma e se calhar acordar com mais energia para ir trabalhar mas não é algo que está a acontecer, se bem que sinto que se calhar de há um mês para cá já começo a ter algumas reações, ou seja, as pessoas já me começam a conhecer um bocadinho, por exemplo, sei lá, se há um dia em que as pessoas estão menos bem dispostas e eu digo algo e as pessoas me dizem “ah estás sempre maluca”, eu penso chamaram-me maluca, mas ao menos já tenho um nome, já tenho alguma coisa.” (E16 – Excerto 48)

A categoria “comportamentos face à organização” foi referida por 4 participantes. Estes indicam uma redução da satisfação laboral e compromisso organizacional, uma imagem negativa da organização, intenções de saída e a saída da organização. O excerto 49 é exemplificativo da saída da organização.

“E depois tinha de me tentar manter controlado emocionalmente...por isso é que eu depois também saí da empresa...eu estava tão frustrado que tentei transmitir [à líder] que a situação não estava a funcionar por isto e por aquilo...e depois nada mudava...havia toda uma frustração associada...ficava também irritado com as outras pessoas...e imensamente stressado, até que depois comecei a desligar e a desistir e por isso é que depois acabei por sair da empresa.” (E4 – Excerto 49)

3.4.3. Apoio Social

O total de participantes que se percecionou como apoiado é composto por 14 indivíduos. A análise das entrevistas permitiu verificar que os participantes mencionam diferentes consequências positivas relacionadas com determinadas respostas emocionais e comportamentais face à organização. Surgem assim 2 categorias no contexto das consequências do apoio: “respostas emocionais” e “comportamentos face à organização”.

A categoria “respostas emocionais” foi referida por 6 participantes. Os entrevistados mencionaram que perante este comportamento positivo se sentiram reconhecidos e protegidos. Criou-se então, 2 subcategorias (I): “reconhecimento”; e “proteção”. A subcategoria (I) “reconhecimento” foi referida por 5 participantes. Estes indicam que os comportamentos positivos através de meios digitais favoreceram a sua motivação, empenho, e vontade de permanecer na organização. A subcategoria (I) “proteção” foi referida apenas por 1 participante. Este participante indica que o apoio recebido através de meios digitais fê-la sentir num ambiente seguro. A categoria “comportamentos face à organização” foi mencionada por 8 participantes. Os entrevistados indicam um aumento da satisfação laboral e compromisso organizacional e comportamentos de cidadania organizacional.

“(...) ao recebermos mensagens assim nós acabamos sempre por nos sentir bem e sentir que temos o dever cumprido...é isso que me faz continuar ali...mas sim, faz-me querer continuar a trabalhar e ajudar as outras pessoas, é muito gratificante.” (E13 – Excerto 50)

4. Discussão

4.1. Comportamentos Digitais e o surgimento de percepções de Incivilidade, Ostracismo e Apoio Social

O objetivo do presente estudo consistiu em compreender de que forma comportamentos digitais, através do e-mail e redes sociais, originam percepções de incivilidade, ostracismo e apoio social. Neste âmbito, verificou-se que os indivíduos constroem estas percepções através de diferentes conteúdos e funcionalidades específicas destes meios digitais. O nível hierárquico do autor dos comportamentos também foi considerado.

Nível de Análise – Conteúdos

Este estudo evidenciou que os participantes se percebem como vítimas de atos incivis através da receção de e-mails e de mensagens de texto (redes sociais), que colocam em causa as suas competências, que indicam tarefas de forma autoritária, e com comentários ofensivos. A par destes aspetos, os participantes também indicaram situações incivis que consistiram na utilização do e-mail em situações que seria apropriada a comunicação presencial e a incitação à incivilidade por terceiros. Estes resultados estão em linha com os estudos desenvolvidos por Lim e Teo (2009), McCarthy *et al.* (2019) e Giumetti *et al.* (2013). Importa ressaltar que estes estudos foram desenvolvidos no contexto do e-mail, contudo é possível aplicar as mesmas conclusões no âmbito das redes sociais em virtude da sua natureza igualmente textual (mensagens de texto) (Kruger e Epley, 2005). Lim e Teo (2009), e posteriormente McCarthy *et al.* (2019) evidenciaram um conjunto de conteúdos que os indivíduos percebem como incivis, tais como a receção de e-mails com comentários condescendentes, humilhantes ou depreciativos, com tom rude, descortês ou acusatório, com pedidos/exigências assertivos (sem pedir por favor ou dizer obrigada). A par destes conteúdos, Lim e Teo (2009) também evidenciam que os indivíduos percebem a utilização do e-mail para discussões que requeriam diálogo cara-a-cara como atos incivis.

Os resultados do presente estudo também evidenciam que a utilização de meios digitais no espaço de trabalho pode originar percepções de ostracismo. Os participantes indicaram que através do e-mail foram vítimas deste comportamento, estando a exclusão associada à componente laboral, o que se materializou em lhes ter sido retirado o acesso a informações úteis e tarefas, bem como a ausência de resposta a e-mails. Através das redes

sociais, os participantes mencionaram ter sofrido comportamentos de exclusão relacionados com a componente social, o que consistiu na exclusão de grupos privados. Esta distinção que se verificou relativa aos meios digitais pode ser explicada pelas motivações que levam os colaboradores a utilizarem estes meios em contexto organizacional. Estudos indicam que o e-mail possui como propósito o cumprimento de tarefas (*task-oriented*) e a formalização de aspetos, apesar de também poder ser utilizado para outros propósitos como o estabelecimento de relacionamentos interpessoais (Garton & Wellman, 1995; Kietzmann *et al.*, 2011). A utilização de redes sociais está relacionada com uma maior diversidade de finalidades, possuindo uma natureza mais informal (Schlagwein & Hu, 2017; Kietzmann *et al.*, 2011). Os cinco tipos de utilização das redes sociais nas organizações, de Schlagwein e Hu (2017), são indicativos desta realidade. De acordo com os autores, as redes sociais são utilizadas para a difusão de informações, o diálogo entre colaboradores, a gestão do conhecimento e também para a sociabilidade, cujo intuito consiste em aproximar os colaboradores e o desenvolvimento de relacionamentos interpessoais (Schlagwein & Hu, 2017). Os resultados do presente estudo também corroboram estas dinâmicas de utilização do e-mail e das redes sociais em contexto organizacional. Os participantes, quando questionados acerca da utilização dos meios digitais nas suas organizações, indicaram que o e-mail é utilizado maioritariamente para a componente laboral, sobretudo para interações que requerem uma maior formalidade, e as redes sociais são também utilizadas para aspetos laborais, nomeadamente, para a comunicação entre colaboradores quando são necessárias respostas mais rápidas e menos formais. Os participantes também revelam que utilizam as redes sociais para o domínio social, isto é, para combinar eventos (almoços; jantares), para momentos de distração e para a criação de grupos privados com colegas com maior afinidade. Estes contributos teóricos (Garton & Wellman, 1995; Kietzmann *et al.*, 2011; Schlagwein & Hu, 2017) permitem explicar o porquê da exclusão através do e-mail se encontrar associada à componente laboral, na medida em que a própria utilização deste meio digital se associa a esta finalidade, e a exclusão através de redes sociais se encontrar relacionada com a componente social, pois este é o meio digital utilizado para a socialização entre colaboradores.

A comunicação digital no espaço de trabalho também pode originar perceções de apoio social, tendo os participantes indicado terem sido congratulados e reconhecidos pelo seu trabalho, terem recebido informações úteis, e terem recebido apoio para enfrentar

situações de incivilidade e ostracismo através do e-mail e redes sociais. Este resultado pode ser suportado pelo contributo de Olson, Liu e Schultz (2012) que indicam no seu estudo os diferentes tipos de apoio que os indivíduos partilham e procuram ao nível do apoio social em contexto online. Os autores evidenciam que os indivíduos partilham e procuram apoio para a obtenção de informação e apoio emocional. A par destes tipos de apoio, Donev *et al.* (2008) acrescentam um terceiro tipo de apoio social – apoio de apreciação. O apoio ao nível da obtenção de informação encontra-se associado ao conteúdo “partilha de informação útil”, ou seja, os indivíduos conseguem obter informação, conselhos e instruções através de meios digitais, o que se traduz na satisfação ao nível das suas necessidades de informação. O apoio emocional associa-se ao conteúdo “apoio para enfrentar situações de incivilidade e/ou ostracismo”, na medida em que os indivíduos têm acesso a mensagens de afeto e preocupação que refletem a procura do autor dos comportamentos de apoio em aumentar o bem-estar psicológico do indivíduo, sendo crucial para que consiga enfrentar situações com potencial para serem stressantes (Rhoades e Eisenberger, 2002). Por fim, o apoio de apreciação está relacionado com o conteúdo “congratular e reconhecer o bom trabalho” porque se associa a mensagens cujo propósito consiste no reconhecimento e valorização do trabalho do indivíduo. Estas considerações permitem concluir que os meios digitais possibilitam aos colaboradores terem acesso a diferentes tipos de apoio.

Nível de Análise – Funcionalidades

No que concerne às funcionalidades dos meios digitais, destacou-se o Cc (Com conhecimento) e o *caps lock*, no contexto do e-mail, e os *emojis* e grupos privados, nas redes sociais. A utilização de *caps lock* em e-mails como um ato que é percecionado como incivil por parte dos participantes, está em linha com o contributo teórico de Lim e Teo (2009), cujo estudo indicou que a utilização desta funcionalidade associa-se a um comportamento presencial que consiste na utilização de um tom de voz elevado. A função Cc afigura-se como o mecanismo mais referenciado pelos participantes, e cuja utilização foi entendida tanto como um comportamento incivil (colocar em causa as competências perante a chefia através da função Cc), comportamento de exclusão (não utilizar a função Cc quando tal é apropriado), e como um comportamento de apoio social (reconhecimento por terceiros através da função Cc). No âmbito da incivilidade, a utilização desta funcionalidade é explicada pela vontade do perpetrador responsabilizar o indivíduo por um determinado comportamento. Esta noção encontra-se suportada pelos contributos de

Giumetti *et al.* (2013) e McCarthy *et al.* (2019), que evidenciam que os indivíduos percebem a colocação de um superior hierárquico em Cc como um ato incivil quando utilizado em situações inapropriadas. No ostracismo, verificou-se que a ausência de utilização desta funcionalidade quando apropriado, é entendida como um comportamento de exclusão. Por fim, no contexto do apoio social verificou-se que o Cc é entendido como uma funcionalidade importante na medida em que possibilita o reconhecimento por terceiros. O presente estudo demonstra que esta possibilidade é algo que os entrevistados valorizam na utilização de meios digitais no espaço de trabalho. Esta consideração pode ser suportada pelo estudo de Luthans (2000) relativamente ao impacto de fatores não remuneratórios (como o reconhecimento) no desempenho dos colaboradores, cujas conclusões evidenciam a importância que os indivíduos atribuem ao reconhecimento no contexto organizacional.

A utilização de *emojis* também é interpretada com um ato incivil. Os resultados do presente estudo indicam que a utilização de *emojis* foi realizada com o propósito de reduzir a assertividade do conteúdo da mensagem que estava a ser transmitida (“utilização de *emojis* para redução da agressividade”), sendo utilizado o *emoji smile* (relacionado com algo positivo) em mensagens cujo conteúdo possui uma conotação negativa. Este resultado está em linha com o estudo de Giumetti *et al.* (2013), que consideram como incivil a utilização de *emojis* de forma inapropriada. A função *emojis* permite transmitir significado a uma mensagem escrita através da sua semelhança gráfica a uma expressão física (ex. cara a sorrir), facilitando a redução da possível ambiguidade na comunicação textual (Miller, Spieker, Chang, Johnson, Terveen & Hecht, 2016). Contudo, de acordo com Tian, Galery, Dulcinati, Molimpakis e Sun (2017), o significado dos *emojis* e do texto podem-se modificar mutuamente, alterando o significado da mensagem, nomeadamente quando são utilizados *emojis* positivos (*smile*) em contextos negativos, funcionando então como um elemento irónico (Tian *et al.*, 2017).

A possibilidade de criação de grupos privados afigura-se como uma funcionalidade mencionada no âmbito do ostracismo, tendo os participantes se percebido como excluídos por não terem sido incluídos em grupos privados. Esta noção é corroborada pelo contributo teórico de Vorderer e Schneider (2016) que indicam que determinadas funcionalidades das redes sociais podem colocar em causa o sentimento de pertença e autoestima dos indivíduos, nomeadamente, através da exclusão de grupos nestas plataformas.

Nível de Análise – Nível Hierárquico do perpetrador

No que concerne ao nível hierárquico dos perpetradores de comportamentos incivis, verificou-se que o e-mail é maioritariamente utilizado por superiores hierárquicos, e as redes sociais por colegas/pares, apesar das diferenças não serem significativas. Estas noções podem ser explicadas pelas motivações que estão associadas à utilização do e-mail e das redes sociais. A literatura indica que a utilização do e-mail encontra-se maioritariamente relacionada com aspetos laborais e com uma componente formal (Garton & Wellman, 1995; Kietzmann, Hermkens, McCarthy & Silvestre, 2011). As redes sociais possuem uma natureza mais informal, sendo utilizadas para situações em que a rapidez de resposta é mais pertinente (Kietzmann *et al.*, 2011). Estas considerações são verificadas no presente estudo, onde os participantes indicam a utilização do e-mail para aspetos mais formais e as redes sociais para aspetos informais. É possível assim considerar que o e-mail poderá ser mais utilizado para a comunicação com superiores hierárquicos, o que pode justificar a maior ocorrência de comportamentos incivis por e-mail. Por outro lado, a comunicação por redes sociais, por ser mais informal, poderá estar mais associada à comunicação entre colegas, levando a que comportamentos incivis ocorram neste meio com os perpetradores a assumirem um nível hierárquico semelhante. De realçar a ocorrência de comportamentos de incivilidade cujo perpetrador se afigura como um inferior hierárquico, uma vez que a literatura indica a prevalência destes comportamentos por parte de indivíduos com uma posição hierárquica superior (Cortina *et al.*, 2001; Porath & Pearson, 2012). Esta noção pode ser explicada pelo efeito de *status equalization* ou *minimization of status and authority* (Garton & Wellman, 1995; Suler, 2004). Garton e Wellman (1995) referem que um indivíduo também expressa a sua autoridade através de *status cues*, tais como o vestuário, e as próprias características do ambiente, algo que não se encontra na comunicação digital, o que pode levar a que o indivíduo se percecionem numa posição de igualdade, originando comportamentos que presencialmente não teria.

Os perpetradores do ostracismo afiguram-se como superiores hierárquicos (exclusão associada a aspetos laborais) e colegas/pares (exclusão relacionada com a componente social). Sendo que o ostracismo através do e-mail consiste na exclusão de informações, tarefas, reuniões, e também na ausência de resposta a e-mails de trabalho relativos a obrigações contratuais, torna-se possível considerar que estes comportamentos sejam provenientes de um superior hierárquico, sendo este detentor de autoridade para tais

comportamentos. Relativamente à exclusão por redes sociais ser levada a cabo por colegas/pares, esta conclusão também se encontra em linha com o argumento das múltiplas utilizações das redes sociais em contexto organizacional (Schlagwein e Hu, 2017), sendo o estabelecimento de relacionamentos interpessoais um dos propósitos da utilização. Considera-se que tal intuito seja mais utilizado para o estabelecimento de laços entre colegas, nomeadamente ao nível da criação de grupos privados com indivíduos mais próximos, o que explica a conclusão de que o ostracismo associado à vertente social seja levado a cabo por colegas/pares.

Relativamente ao nível hierárquico dos autores dos comportamentos de apoio social, verificou-se que este comportamento positivo é proveniente tanto de superiores hierárquicos como de colegas/pares, não se verificando diferenças significativas. Esta noção é contrária ao que foi verificado na incivilidade e no ostracismo, em que estes comportamentos por e-mail se encontram mais associados a superiores hierárquicos, e as redes sociais estão mais relacionadas com a ação de colegas/pares.

Assim, o primeiro contributo deste estudo consiste em suportar a noção de que a comunicação digital no espaço de trabalho pode originar perceções de comportamentos desviantes como a incivilidade e o ostracismo, mas também comportamentos positivos, como o apoio social, estando cada um destes comportamentos associados a diferentes conteúdos e funcionalidades específicas dos meios digitais.

4.2. Motivações Organizacionais da Incivilidade e do Ostracismo

O segundo objetivo consistiu em averiguar a possibilidade dos comportamentos digitais que originaram as perceções de incivilidade e ostracismo possuírem motivações de carácter organizacional, tendo sido utilizado para tal a tipologia de antecedentes do *bullying* de Salin (2003). Evidenciou-se que os comportamentos negativos em estudo possuem motivações organizacionais.

Neste âmbito, verificaram-se aspetos relacionados com as condições (*enabling structures*), motivações (*motivating structures*) e fatores que precipitam os comportamentos (*precipitating processes*) (Salin, 2003).

As condições que propiciaram a incivilidade e o ostracismo encontram-se relacionadas com desequilíbrios de poder, percepções de custos reduzidos e insatisfação e frustração no espaço de trabalho.

Os desequilíbrios de poder identificados no estudo associam-se ao facto dos perpetradores dos comportamentos de incivilidade e ostracismo encontrarem-se numa posição hierárquica superior ou serem agentes influentes na organização. Esta noção é entendida por Salin (2003) como uma condição que pode propiciar o surgimento de comportamentos negativos pois torna possível que o perpetrador não obtenha resposta por parte da vítima porque esta possui uma posição hierárquica inferior, tendo receio de represálias.

Os custos reduzidos consistem na percepção do perpetrador que não será responsabilizado pelos seus comportamentos negativos. Neste estudo, estas percepções resultam de características da cultura organizacional, da liderança, da informalidade do espaço de trabalho, e da interdependência de funções.

No que concerne à cultura organizacional, os participantes que viveram situações de incivilidade e ostracismo, mencionaram aspetos relacionados com a irrelevância de normas de mútuo respeito entre os colaboradores, havendo um enfoque na obtenção de resultados organizacionais, bem como a falta de iniciativas que promovam a relação entre os mesmos. Estas características podem refletir culturas organizacionais onde prevalece a ausência de penalizações face a comportamentos negativos, o que alimenta a lógica de que a cultura de uma organização tanto pode inibir como potenciar este tipo de comportamentos, isto é, se uma organização, ainda que de forma implícita, transmite a noção de que não há penalizações para determinados comportamentos, em virtude dos possíveis resultados benéficos dos mesmos, os colaboradores acabam por perceberem que a adoção destes comportamentos não comporta consequências negativas, o que favorece a ocorrência de comportamentos negativos.

A liderança também pode criar condições que favoreçam as percepções de custos reduzidos. Neste domínio, identificaram-se fatores relativos a dois estilos de liderança que propiciaram a ocorrência de comportamentos incivis, o *laissez-faire* e autoritário, estando em linha com as considerações de Salin (2003) e Robinson *et al.* (2013) de que este tipo de líderes propiciam a ocorrência de comportamentos negativos, em virtude da fraca intervenção em conflitos (*laissez-faire*) e da rigidez que dificulta a comunicação de

problemas relacionados com relacionamentos interpessoais (autoritário). A par destes aspetos, os participantes também indicaram que os comportamentos negativos decorreram de decisões de chefias superiores. Por fim, a incapacidade de gestão de conflitos também foi mencionada pelos participantes. Em relação a este fator, dois participantes indicaram que a sua exclusão se apresentou como uma forma subtil de retaliação por parte dos perpetradores, como resultado da incapacidade da liderança resolver conflitos interpessoais (Robinson *et al.*, 2013). Estas noções permitem considerar que a liderança possui um papel de extrema relevância na possibilidade de ocorrência de comportamentos de incivilidade e ostracismo.

Relativamente ao nível de formalidade, os participantes apresentaram opiniões contrastantes. A elevada informalidade é entendida como um fator que pode propiciar a ocorrência de comportamentos negativos, em virtude da dificuldade de distinção entre o que são comportamentos apropriados e desadequados (Salin, 2003; Estes e Wang, 2008; Robinson *et al.*, 2013), algo que foi evidenciado pelos participantes que sofreram comportamentos de incivilidade e exclusão. Contudo, houveram participantes que indicaram que a elevada formalidade terá propiciado estes comportamentos. Estes participantes justificam-no afirmando que a elevada burocracia (formalidade) dificultou o reporte dos comportamentos negativos e, conseqüentemente, a possibilidade de resolução das situações de incivilidade e exclusão. Esta consideração encontra-se suportada pela lógica do estilo de liderança autoritário, cuja elevada rigidez pode levar a que os colaboradores se sintam intimidados para expor conflitos interpessoais (Salin, 2003).

Por fim, no que concerne aos fatores que propiciam as perceções de custos reduzidos, Robinson *et al.* (2013) referem a reduzida interdependência de funções. Os autores indicam que em funções que sejam caracterizadas pela reduzida interdependência funcional, o ostracismo torna-se mais propício pois há uma menor exigência de recursos cognitivos e mentais do perpetrador para efetuar este comportamento. Esta noção é explicada pelo facto do ostracismo ser considerado como uma anormalidade nas interações dos indivíduos, sendo necessário mais recursos para que tal comportamento ocorra (Robinson *et al.*, 2013). Esta consideração é evidente no presente estudo, em que os participantes que indicaram ter sido excluídos revelaram que a execução das suas tarefas não necessitava de uma elevada interação com outros colaboradores.

A insatisfação e frustração no espaço de trabalho, de acordo com Salin (2003) também se afigura como uma condição que propicia os comportamentos desviantes. Neste âmbito, os participantes que indicaram ter sido vítimas de incivilidade, também revelaram que se encontram num ambiente stressante (ex. elevada carga de trabalho e *deadlines*), o que poderá ter favorecido este comportamento negativo. Esta consideração corrobora os contributos teóricos de Salin (2003), Salin e Hoel (2010), Salin (2015), Schilpzand *et al.* (2016) e Lewis *et al.* (2017), que consideram que ambientes stressantes de trabalho encontram-se positivamente relacionados com comportamentos desviantes.

As motivações (*motivating structures*) também foram abordadas pelos participantes. Estas estruturas associam-se a circunstâncias que tornam o comportamento desviante recompensador para o perpetrador, possibilitando o aumento ou manutenção dos seus recursos (Salin, 2003). Neste domínio, os participantes referiram a existência de um ambiente organizacional competitivo, a própria competitividade dos perpetradores (ex. receio de que a vítima ocupe o seu lugar) e determinados sistemas remuneratórios que promovem a competitividade interna.

Os fatores precipitadores (*triggers*) mencionados pelos participantes relacionam-se com aspetos que alteraram o *status quo* organizacional (Salin, 2003; Salin & Hoel, 2010). No presente estudo estes consistiram em alterações na liderança e nas equipas de trabalho, em reestruturações internas tais como a aquisição da empresa, e por fim, o *downsizing*. Estes fatores apenas se evidenciaram na incivilidade.

Assim, o segundo contributo deste estudo consiste na noção de que comportamentos desviantes podem ser influenciados por características da própria organização.

4.3. Consequências da Incivilidade, Ostracismo e do Apoio Social

O terceiro objetivo do estudo consistiu na compreensão das consequências das perceções de incivilidade, ostracismo e apoio social.

Consequências - Incivilidade

Os resultados permitem afirmar que a incivilidade comporta consequências para os colaboradores e para as organizações. Os entrevistados que indicaram ter sido alvo deste tipo de comportamento revelam falta de reconhecimento e desmotivação, raiva, tristeza, injustiça, ofensa, aumento do stress e sintomas de *burnout*. Estes resultados estão em linha

com a literatura referente às consequências de *cyber incivility*, que elaboram sobre as respostas emocionais das vítimas de incivilidade (Cortina *et al.*, 2001; Giumetti *et al.*, 2012; Giumetti *et al.*, 2013; Ophoff *et al.*, 2015; Heischman *et al.*, 2017).

Este estudo também indicou consequências negativas para a organização, associadas a uma redução da satisfação laboral e compromisso organizacional, o desenvolvimento de uma perceção negativa da organização, intenções de saída e a saída da organização. (Cortina *et al.*, 2001; Pearson e Porath, 2005; Lim e Teo, 2008; Porath e Pearson, 2012; Giumetti *et al.*, 2013; Giumetti *et al.*, 2016; Heischman *et al.*, 2017). As perceções negativas relativamente à imagem da organização podem ser fundamentadas pelo efeito de personificação da organização mencionado por Rhoades e Eisenberger (2002). Este efeito permite considerar que quando um agente da organização se comporta de forma incivil, os colaboradores associam esta ação à própria organização, resultando no desenvolvimento de uma imagem negativa face à mesma.

Porath e Pearson (2012) analisam os efeitos da incivilidade através das emoções (raiva, tristeza, medo) que são despoletadas por este comportamento negativo. Os resultados do estudo permitem elaborar considerações sobre uma emoção: a raiva. Também será analisada a injustiça suportada pelo contributo de Andersson e Pearson (1999).

O sentimento de raiva face à incivilidade pode originar comportamentos retaliatórios, que se diferenciam consoante o nível hierárquico do perpetrador (Porath e Pearson, 2012). Quatro participantes indicaram ter sentido raiva após a experiência de incivilidade, porém apenas três revelaram ter adotado comportamentos de retaliação direta (face ao perpetrador) e indireta (face à organização). O participante que adotou comportamentos de retaliação contra o próprio instigador, mencionou que procurava alimentar uma dinâmica de constante culpabilização mútua. Este comportamento pode ter sido motivado pelo facto do perpetrador ocupar um nível hierárquico semelhante ao seu. Os dois participantes que adotaram comportamentos de retaliação indireta, isto é, que direccionaram a sua frustração para a organização, fizeram-no através da redução da satisfação laboral e do compromisso organizacional. Estes participantes também indicaram intenções de saída e a saída da organização, e o desenvolvimento de uma imagem negativa face à mesma. Importa ressaltar que estes participantes procederam ao reporte das situações de incivilidade. Esta noção demonstra que a ineficiente intervenção

da organização ao nível de comportamentos de incivilidade, mesmo quando há o reporte destas situações, pode originar consequências negativas.

A injustiça é analisada de acordo com o estudo de Andersson e Pearson (1999). Os autores evidenciam que a incivilidade consiste numa quebra de normas de mútuo respeito que origina percepções de injustiça ao nível dos relacionamentos interpessoais, levando a comportamentos de reciprocidade para a restauração da justiça nas interações sociais (Andersson & Pearson, 1999). Os três participantes que indicaram o sentimento de injustiça não adotaram comportamentos de retaliação direta contra o perpetrador. Contudo, revelaram uma redução da satisfação laboral e compromisso organizacional, intenções de saída e a saída efetiva da organização (Andersson & Pearson, 1999; Lim e Teo, 2009; Schilpzand *et al.*, 2016). Esta noção pode ser explicada pelo facto do autor da incivilidade ser o seu superior hierárquico, optando por direccionar a sua frustração para comportamentos que afetam a organização.

Cortina e Magley (2009), elaboraram um modelo teórico que define os perfis e padrões de resposta à incivilidade associados às avaliações dos indivíduos. O presente estudo identificou dois dos perfis identificados pelos autores: *support seekers* e *conflict avoiders*.

Os *support seekers*, são entendidos pelos autores como os indivíduos que face à incivilidade, procuram apoio através de redes informais (família, amigos) ou através da organização (supervisor) (Cortina & Magley, 2009). No presente estudo, dois participantes procuraram apoio através do reporte informal da incivilidade a superiores hierárquicos. De forma semelhante às conclusões obtidas pelos autores, este foi o comportamento menos verificado, e cuja ocorrência pode ser justificada pelo facto dos comportamentos incivis serem perspetivados pelas vítimas como algo muito aversivo e frustrante (Cortina & Magley, 2009). Estas conclusões permitem considerar que o reporte de situações de incivilidade se afigura como algo pouco regular, o que aumenta a possibilidade de que as organizações não tenham conhecimento destas situações.

Os *conflict avoiders* são definidos pelos autores como indivíduos que procuram evitar o perpetrador e não criar situações de conflito, adotando comportamentos pró-sociais. Este perfil encontra-se associado a vítimas de comportamentos incivis por parte de superiores hierárquicos (Cortina & Magley, 2009). Os autores mencionam que os *conflict avoiders* também podem adotar uma posição assertiva, confrontando o perpetrador com o intuito de transmitir a desadequação dos seus comportamentos. Dos 11 participantes que

compõem este perfil (*conflict avoiders*), 9 adotaram comportamentos pró-sociais e 2 adotaram comportamentos assertivos. A adoção de comportamentos pró-sociais pode ser explicada pelo facto da maioria ter sido vítima de incivilidade por parte de um superior hierárquico e por se encontrarem em situações de insegurança laboral derivadas da sua situação profissional (estágio). Os dois participantes que adotaram uma posição assertiva fizeram-no porque chegou a um momento em que a tática de evitar o conflito deixou de fazer sentido, tendo confrontado o perpetrador (Cortina & Magley, 2009).

Consequências - Ostracismo

Os resultados do presente estudo permitem suportar a noção de que a experiência de ostracismo no espaço de trabalho comporta consequências para os colaboradores e para as organizações. Os participantes que indicaram ter sido alvo deste comportamento sentiram as suas necessidades de controlo e autoestima ameaçadas, desmotivação, ansiedade, frustração e tristeza (Williams, 1997; Ferris *et al.*, 2008; Robinson *et al.*, 2013; Mao *et al.*, 2018). A par destas respostas emocionais, os participantes também evidenciaram consequências negativas relativas à organização, estando estas associadas a redução da satisfação laboral e compromisso organizacional, desenvolvimento de uma perceção negativa da organização, intenções de saída, e a saída da organização (Rhoades e Eisenberger, 2002; Ferris *et al.*, 2008; Robinson *et al.*, 2013).

O *temporal need-threat model* desenvolvido por Williams (1997) demonstra que a experiência de ostracismo ameaça necessidades fundamentais dos indivíduos. O autor afirma também que consoante a necessidade fundamental ameaçada, o indivíduo adota diferentes respostas comportamentais. No presente estudo, os participantes evidenciaram que o ostracismo colocou em causa a sua autoestima e o seu controlo. Os participantes que sentiram a sua necessidade de controlo ameaçada (4 participantes) adotaram comportamentos antissociais, uma posição passiva, e comportamentos pró-sociais. O participante que adotou comportamentos antissociais fê-lo com o intuito de recuperar o seu controlo sobre a situação, ainda que através de mecanismos subtis (tais como não colocar o perpetrador em Cc em situações em que seria apropriado), uma vez que o perpetrador era o seu superior hierárquico. Os participantes que adotaram uma posição passiva, acabaram por abdicar da sua recuperação da necessidade de controlo, algo que pode ser explicado pelo facto do perpetrador se afigurar como o seu superior hierárquico e por se encontrarem numa situação profissional instável (estágio). Por fim, verificou-se

que um participante que viu a sua necessidade de controlo ameaçada, contrariamente ao que Williams (1999) afirma, adotou comportamentos pró-sociais, ao invés de comportamentos antissociais. Esta noção pode ser explicada pelo facto do mesmo participante ter sentido a sua necessidade de autoestima ameaçada, tendo esta assumido um peso superior o que acabou por determinar os seus comportamentos positivos.

Os participantes que sentiram a sua necessidade de autoestima ameaçada (3 participantes) indicaram a adoção de comportamentos pró-sociais (1 participante) e uma posição passiva (2 participantes). O participante que adotou comportamentos pró-sociais fê-lo com o intuito de recuperar a sua autoestima. Este participante também indicou um elevado foco nos seus objetivos profissionais, e gosto pelo seu trabalho, o que corrobora a noção de Mlika *et al.* (2017), que indicam que os indivíduos que possuem um foco na progressão profissional tendem a adotar comportamentos pró-sociais face à experiência de ostracismo. Os participantes que adotaram uma posição passiva, abdicando da restauração da sua necessidade de autoestima, fizeram-no em virtude do nível hierárquico superior do perpetrador, e um deles também o fez em virtude das atribuições externas que utilizou para justificar a sua exclusão, nomeadamente, o facto do ostracismo ter decorrido da sua ascensão para um cargo superior, sendo algo que se evidenciou em todos os colaboradores que progredissem na sua carreira (exclusão coletiva) (Robinson *et al.*, 2013).

O segundo contributo teórico utilizado para analisar as consequências do ostracismo é o modelo de ostracismo no espaço de trabalho de Robinson *et al.* (2013). Os autores evidenciaram dois impactos resultantes do ostracismo: pragmático e psicológico. No presente estudo, o impacto pragmático é evidenciado pelos participantes, cuja exclusão se encontra associada à componente laboral (exclusão de informações úteis/tarefas, reuniões e ausência de resposta a e-mails do trabalho). O impacto pragmático consiste no facto da exclusão poder levar a que o indivíduo perca recursos associados à sua função, e que acabam por dificultar a execução da mesma (Robinson *et al.*, 2013). De acordo com os autores este impacto pode ser agravado quando as vítimas do comportamento de exclusão se encontram há pouco tempo na organização, cuja dependência de recursos e apoio de colegas/supervisores é superior. Esta situação verifica-se no presente estudo, na medida em que dos 4 participantes que viveram comportamentos de exclusão relacionados com a componente laboral, 3 encontravam-se em estágio, e 1 (apesar de possuir contrato efetivo) encontrava-se há menos de 1 ano na organização. No que concerne ao impacto psicológico do ostracismo, este possui como agravante três aspetos:

a consciência do indivíduo de que está a ser excluído, o nível hierárquico do perpetrador, e as atribuições internas e externas face à exclusão (Robinson *et al.*, 2013). Consoante o impacto pragmático e psicológico, os indivíduos adotam comportamentos positivos ou negativos face à perceção de estarem a ser excluídos. No presente estudo, todos os participantes indicaram ter consciência de que estavam a ser excluídos, sendo que o que levou a que uns adotassem comportamentos negativos e outros comportamentos positivos foram aspetos relacionados com o nível hierárquico, atribuições externas e o foco nos objetivos profissionais. Os 4 entrevistados que foram vítimas de comportamentos de exclusão por parte de superiores hierárquicos, indicaram a adoção de comportamentos negativos, tais como a redução da satisfação laboral e do compromisso organizacional, revelaram intenções de saída, e até mesmo a saída da organização, bem como percecionaram a organização de forma mais negativa. Os 2 participantes que adotaram comportamentos positivos, tanto através de comportamentos de conformidade (pró-sociais), como através da desvalorização da situação e aproximação a outros colaboradores na organização, fizeram-no porque atribuíram justificações externas à ocorrência de ostracismo ou porque possuíam um elevado foco nos seus objetivos profissionais (Mlika *et al.*, 2017). Importa salientar que estes participantes foram alvo de comportamentos de exclusão por parte de semelhantes hierárquicos (colegas/pares). Estes participantes não adotaram comportamentos negativos face ao instigador, nem à organização.

Consequências – Apoio Social

Os resultados do presente estudo permitem suportar a ideia de que o apoio social no espaço trabalho encontra-se relacionado com consequências positivas para os colaboradores e para as organizações. Esta realidade é explicada pelo facto do apoio social permitir que os indivíduos satisfaçam as suas necessidades ao nível da obtenção de informações, emocional, instrumental e de apreciação (Donev *et al.*, 2008; Olson *et al.*, 2012). A possibilidade de satisfação destas necessidades refletiu-se em sentimentos de reconhecimento e de proteção. A par destas respostas emocionais, também se verificaram consequências positivas para as organizações, tais como uma maior satisfação laboral e compromisso organizacional e um aumento dos comportamentos de cidadania organizacional (Rhoades e Eisenberger, 2002; Chiaburu e Harrison, 2008).

Rhoades e Eisenberger (2002) indicam três aspetos que justificam as consequências positivas resultantes da percepção dos colaboradores de que são apoiados no seu espaço de trabalho: norma de reciprocidade, personificação da organização, e satisfação das necessidades socio emocionais. Com base nestas premissas, os autores indicam que a percepção de apoio por parte dos indivíduos comporta consequências positivas que se refletem no comprometimento afetivo face à organização, na satisfação laboral, no aumento de comportamentos de cidadania organizacional e na redução de comportamentos de saída. Estas considerações teóricas encontram-se em concordância com os resultados obtidos no presente estudo, sendo possível considerar que os participantes ao se sentirem apoiados no seu espaço de trabalho, consideram as suas necessidades socio emocionais satisfeitas, procurando retribuir este tratamento positivo através de comportamentos como o aumento da satisfação laboral e compromisso organizacional e com comportamentos de cidadania organizacional.

Assim, o terceiro contributo deste estudo consiste em transmitir a noção de que, tal como em contexto presencial, a incivilidade e o ostracismo comportam consequências negativas para os colaboradores e para as organizações. A par destas percepções negativas, o estudo também verificou a possibilidade de apoio social através de meios digitais, estando este associado a consequências positivas.

Conclusões

O propósito do presente estudo encontra-se tripartido. O primeiro objetivo consistiu em compreender de que forma comportamentos digitais originam percepções de incivilidade, ostracismo e apoio social. Neste âmbito, verificou-se que os indivíduos constroem estas percepções através de diferentes conteúdos dos e-mails, e de mensagens em redes sociais, bem como de funcionalidades específicas destes meios digitais. O segundo objetivo procurou averiguar possíveis motivações organizacionais para os comportamentos digitais que originaram as percepções de comportamentos negativos. Evidenciou-se que os participantes valorizam determinadas características organizacionais para a ocorrência de comportamentos de incivilidade e ostracismo. Por fim, pretendeu-se analisar as consequências destes comportamentos para os colaboradores e para as organizações. Como esperado, a incivilidade e o ostracismo refletiram consequências negativas, e o apoio social, consequências positivas.

De facto, o presente estudo evidenciou que a comunicação digital no espaço de trabalho pode comportar efeitos positivos, quando os meios digitais são utilizados de forma benigna, e efeitos negativos, quando os mesmos são utilizados de forma abusiva. Assim, torna-se pertinente o desenvolvimento de estratégias que permitam a consciencialização para estes temas com o intuito de evitar a utilização imprópria dos meios digitais no espaço de trabalho.

Neste âmbito é possível mencionar algumas sugestões de estratégias propostas por autores que se debruçam sobre a ocorrência de comportamentos desviantes através de meios digitais. A criação de um código de *netiquette* que descreva o tipo de condutas adequadas em contexto digital (ex. em que situações devem ser utilizados os meios digitais; linguagem apropriada; tipo de saudações). A par deste código, também se sugere o desenvolvimento de sessões de formação com propósitos semelhantes (Giumetti *et al.*, 2013; Francis *et al.*, 2015; Giumetti *et al.*, 2016). Lim e Teo (2008) sugerem a criação de uma plataforma onde os colaboradores possam discutir dificuldades ao nível da comunicação através de meios digitais. Esta plataforma permitiria que os colaboradores tivessem acesso a informações sobre condutas apropriadas, evitando a ocorrência de situações de incivilidade e ostracismo resultantes do desconhecimento de determinadas normas e práticas neste contexto. No âmbito de sessões de formação, também pode ser útil o desenvolvimento de formações que permitam que os colaboradores adquiram

consciência da possibilidade de interpretações erradas e percepções negativas na comunicação digital, e as suas respetivas consequências, como forma de os alertar para estas temáticas (Francis *et al.*, 2015). Tendo em conta que a maioria das situações de incivilidade e de ostracismo não são reportadas (Lim e Teo, 2008), os gestores de recursos humanos devem promover o *feedback* dos colaboradores sobre estes temas. De acordo com Lim e Teo (2008), a identificação de situações de incivilidade numa fase inicial é crucial para evitar o escalar de conflitos, e se proceder à adequada gestão e resolução da situação.

Esta investigação possui limitações, que se podem afigurar como oportunidades para investigação futura.

A primeira limitação associa-se ao facto do presente estudo ter analisado as redes sociais como um todo, isto é, apesar dos participantes terem indicado a utilização de diferentes plataformas (internas; externas – *Whatsapp*, *Skype*, *LinkedIn*), a análise dos resultados não perspetivou possíveis diferenças entre redes sociais, em virtude da natureza textual de todos os conteúdos mencionados pelos participantes. Schlagwein e Hu (2017), Vorderer e Schneider (2016) e Leonardi e Vaast (2017) corroboram esta noção, pois identificam aspetos diferenciadores das redes sociais, e aconselham o estudo das mesmas de forma separada. Estudos futuros podem considerar esta limitação, e estudar estes comportamentos (incivilidade, ostracismo e apoio social) tendo em conta as diferentes especificidades das redes sociais, e averiguar possíveis resultados distintos.

A segunda limitação associa-se às funcionalidades abordadas no estudo. Os resultados apenas permitiram a elaboração de conclusões referentes ao Cc, conversações individuais e de grupo, *emojis* e criação de grupos privados. Para a investigação futura pode ser interessante o estudo de outro tipo de funcionalidades, tais como a função de “mensagem vista” (Francis *et al.*, 2015) e os *PDA's* (ex. *likes*) (Wohn *et al.* 2016; Hayes *et al.*, 2018).

A terceira limitação associa-se ao facto do presente estudo inserir-se na literatura que analisa a incivilidade e o ostracismo do ponto de vista da vítima, sendo mais limitados os estudos que analisam estes temas na perspetiva do perpetrador. A investigação futura poderia estudar a perspetiva dos perpetradores quando incorrem em comportamentos digitais negativos (Mlika *et al.*, 2017).

A quarta limitação consiste na noção de que o presente estudo apenas apresenta algumas estratégias para contrariar a utilização abusiva dos meios digitais no espaço de trabalho. Estudos futuros poderiam analisar quais as estratégias que as empresas possuem atualmente neste âmbito e o seu grau de eficiência.

Por fim, a quinta limitação relaciona-se com a elevada homogeneidade da amostra, ao nível da área profissional (consultoria), idade (população maioritariamente jovem), experiência profissional (a maioria possui menos de 2 anos de experiência) e antiguidade (maioria encontra-se na organização há 1 ano ou menos). Estudos futuros podem ter em conta esta limitação da amostra e introduzir uma maior variedade ao nível do perfil demográfico dos participantes, nomeadamente quanto à idade e experiência profissional, algo que pode ter impacto nos resultados obtidos.

Referências Bibliográficas

Andersson, L. M., & Pearson, C. M. 1999. Tit for tat? The spiraling effect of incivility in the workplace. *Academy of management review*, 24(3): 452-471.

Byron, K. 2008. Carrying too heavy a load? The communication and miscommunication of emotion by email. *The Academy of Management Review*, 33(2): 309-327.

Carr, C. T., & Hayes, R. A. 2015. Social media: Defining, developing, and divining. *Atlantic Journal of Communication*, 23(1): 46-65.

Carlson, J. R., Zivnuska, S., Harris, R. B., Harris, K. J., & Carlson, D. S. 2016. Social Media Use in the Workplace: A Study of Dual Effects. *Journal of Organizational and End User Computing (JOEUC)*, 28(1): 15-31.

Charoensukmongkol, P. 2014. Effects of support and job demands on social media use and work outcomes. *Computers in Human Behavior*, 36: 340-349.

Chiaburu, D. S., & Harrison, D. A. 2008. Do peers make the place? Conceptual synthesis and meta-analysis of coworker effects on perceptions, attitudes, OCBs, and performance. *Journal of Applied Psychology*, 93(5): 1082-1103.

Chung, Y. W., & Kim, T. 2017. Impact of using social network services on workplace ostracism, job satisfaction, and innovative behaviour. *Behaviour & Information Technology*, 36(12): 1235-1243.

Cilliers, L., Chinyamurindi, W. T., & Viljoen, K. 2017. Factors influencing the intention to use social media for work-related purposes at a South African higher education institution. *SA Journal of Human Resource Management*, 15(1): 1-8.

Cortina, L. M., Magley, V. J., Williams, J. H., & Langhout, R. D. 2001. Incivility in the workplace: incidence and impact. *Journal of occupational health psychology*, 6(1): 64.

Cortina, L. M., & Magley, V. J. 2009. Patterns and profiles of response to incivility in the workplace. *Journal of occupational health psychology*, 14(3): 272-288.

De Gagne, J. C., Choi, M., Ledbetter, L., Kang, H. S., & Clark, C. M. 2016. An integrative review of cybercivility in health professions education. *Nurse educator*, 41(5): 239-245.

Donev, D., Pavlekovic, G., & Kragelj, L. Z. 2008. Social Networks and Social Support in Health Promotion Programmes. *Programmes for Training on Research in Public Health for South Eastern Europe*: 1-10.

Erlingsson, C., & Brysiewicz, P. 2017. A hands-on guide to doing content analysis. *African Journal of Emergency Medicine*, 7(3): 93-99.

Estes, B., & Wang, J. 2008. Integrative literature review: Workplace incivility: Impacts on individual and organizational performance. *Human Resource Development Review*, 7(2): 218-240.

Febriana, S. K. T. 2019. Cyber Incivility Perpetrator: The Influenced of Dissociative Anonymity, Invisibility, Asynchronicity, and Dissociative Imagination. *Journal of Physics: Conference Series*, 1175(1): 1-8.

Ferris, D. L., Brown, D. J., Berry, J. W., & Lian, H. 2008. The development and validation of the Workplace Ostracism Scale. *Journal of Applied Psychology*, 93(6): 1348.

Ferris, D. L., Chen, M., & Lim, S. 2017. Comparing and contrasting workplace ostracism and incivility. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4: 315-338.

Flick, U. 2014. *An introduction to qualitative research*. London: Sage Publications Limited.

Francis, L., Holmvall, C. M., & O'Brien, L. E. 2015. The influence of workload and civility of treatment on the perpetration of email incivility. *Computers in human behavior*, 46: 191-201.

Gamian-Wilk, M., & Madeja-Bien, K. 2018. Ostracism in the Workplace. In P. D'Cruz, E. Noronha, L. Keashly, S. T. Williams (Eds.), *Special topics and particular occupations, professions and sectors, Handbooks of Workplace Bullying, Emotional Abuse and Harassment*: 1-30. Singapore: Springer.

Garton, L., & Wellman, B. 1995. Social impacts of electronic mail in organizations: A review of the research literature. *Annals of the International Communication Association*, 18(1): 434-453.

Giumetti, G. W., Hatfield, A. L., Scisco, J. L., Schroeder, A. N., Muth, E. R., & Kowalski, R. M. 2013. What a rude e-mail! Examining the differential effects of incivility versus support on mood, energy, engagement, and performance in an online context. *Journal of Occupational Health Psychology*, 18(3): 297-309.

Giumetti, G. W., McKibben, E. S., Hatfield, A. L., Schroeder, A. N., & Kowalski, R. M. 2012. Cyber incivility@ work: The new age of interpersonal deviance. *Cyberpsychology, Behavior, and Social Networking*, 15(3): 148-154.

Giumetti, G. W., Saunders, L. A., Brunette, J. P., DiFrancesco, F. M., & Graham, P. G. 2016. Linking Cyber Incivility With Job Performance Through Job Satisfaction: The Buffering Role of Positive Affect. *Psi Chi Journal of Psychological Research*, 21(4): 230-240.

Haddud, A., Dugger, J. C., & Gill, P. 2016. Exploring the Impact of Internal Social Media Usage on Employee Engagement. *Journal Social Media for Organizations*, 3(1): 1-17.

Hayes, R. A., Wesselmann, E. D., & Carr, C. T. 2018. When Nobody “Likes” You: Perceived Ostracism Through Paralinguistic Digital Affordances Within Social Media. *Social Media+ Society*, 4(3): 1-12.

Hsieh, H. F., & Shannon, S. E. 2005. Three approaches to qualitative content analysis. *Qualitative health research*, 15(9): 1277-1288.

Kietzmann, J. H., Hermkens, K., McCarthy, I. P., & Silvestre, B. S. 2011. Social media? Get serious! Understanding the functional building blocks of social media. *Business horizons*, 54(3): 241-251.

Kim, H. 2014. Enacted social support on social media and subjective well-being. *International Journal of Communication*, 8: 2340–2342.

Koch, H., Gonzalez, E., & Leidner, D. 2012. Bridging the work/social divide: the emotional response to organizational social networking sites. *European Journal of Information Systems*, 21(6): 699-717.

Kruger, J., Epley, N., Parker, J., & Ng, Z. W. 2005. Egocentrism over e-mail: Can we communicate as well as we think?. *Journal of personality and social psychology*, 89(6): 925-936.

Landers, R. N., & Callan, R. C. 2014. Validation of the beneficial and harmful work-related social media behavioral taxonomies: Development of the work-related social media questionnaire. *Social Science Computer Review*, 32(5): 628-646.

Leonardi, P. M., & Vaast, E. 2017. Social media and their affordances for organizing: A review and agenda for research. *Academy of Management Annals*, 11(1): 150-188.

Lewis, D., Megicks, P., & Jones, P. 2017. Bullying and harassment and work-related stressors: Evidence from British small and medium enterprises. *International small business journal*, 35(1): 116-137.

Lim, V. K., & Chen, D. J. 2012. Cyberloafing at the workplace: gain or drain on work?. *Behaviour & Information Technology*, 31(4): 343-353.

Lim, V. K., & Teo, T. S. 2009. Mind your E-manners: Impact of cyber incivility on employees' work attitude and behavior. *Information & Management*, 46(8): 419-425.

Luthans, K. 2000. Recognition: A powerful, but often overlooked, leadership tool to improve employee performance. *Journal of Leadership Studies*: 7(1): 31-39.

Mao, Y., Liu, Y., Jiang, C., & Zhang, I. D. 2018. Why am I ostracized and how would I react?—A review of workplace ostracism research. *Asia Pacific Journal of Management*, 35(3): 745-767.

McCarthy, K., Pillai, R., Cherry, B., & Steigerwald, M. 2019. From Cyber to E-Mail Incivility: A Psychometric Assessment and Measure Validation Study. *Organization Management Journal*, 16(2): 61-68.

McFarland, L. A., & Ployhart, R. E. 2015. Social media: A contextual framework to guide research and practice. *Journal of Applied Psychology*, 100(6): 1653.

Miller, H. J., Thebault-Spieker, J., Chang, S., Johnson, I., Terveen, L., & Hecht, B. 2016. “Blissfully Happy” or “Ready to Fight”: Varying Interpretations of Emoji. In *Tenth International AAAI Conference on Web and Social Media*: 1-10.

Mlika, M., Khelil, M. B., & Salem, N. H. 2017. Organizational ostracism: A potential framework in order to deal with it. *Safety and health at work*, 8(4): 398-401.

Obar, J. A., & Wildman, S. S. 2015. Social media definition and the governance challenge-an introduction to the special issue. *Telecommunications policy*, 39(9): 745-750.

Ophoff, J., Machaka, T., & Stander, A. 2015. Exploring the impact of cyber incivility in the workplace. In *Proceedings of Information Science & IT Education Conference*: 443-504.

Park, Y., Fritz, C., & Jex, S. M. 2018. Daily cyber incivility and distress: The moderating roles of resources at work and home. *Journal of Management*, 44(7): 2535-2557.

Pearson, C. M., & Porath, C. L. 2005. On the nature, consequences and remedies of workplace incivility: No time for “nice”? Think again. *Academy of Management Perspectives*, 19(1): 7-18.

Porath, C. L., & Pearson, C. M. 2012. Emotional and behavioral responses to workplace incivility and the impact of hierarchical status. *Journal of Applied Social Psychology*, 42: E326-E357.

Quaresma, R. F. C., da Silva, S. P. R., & Marreiros, C. G. 2013. E-Mail Usage Behavior at Work: the Portuguese Case. *Journal of Information Systems and Technology Management*, 10(1): 05-20.

Rhoades, L., & Eisenberger, R. 2002. Perceived organizational support: a review of the literature. *Journal of applied psychology*, 87(4): 698-714.

Robinson, S. L., O'Reilly, J., & Wang, W. 2013. Invisible at work: An integrated model of workplace ostracism. *Journal of Management*, 39(1): 203-231.

Salin, D. 2003. Ways of explaining workplace bullying: A review of enabling, motivating and precipitating structures and processes in the work environment. *Human relations*, 56(10): 1213-1232.

Salin, D. 2015. Risk factors of workplace bullying for men and women: The role of the psychosocial and physical work environment. *Scandinavian journal of psychology*, 56(1): 69-77.

- Salin, D., & Hoel, H. 2010. Organisational causes of workplace bullying. In S. Einarsen, H. Hoel, D. Zapf, C. L. Cooper (Eds.), *Bullying and Harassment in the Workplace*: 243-260. Londres: CRC Press.
- Schilpzand, P., De Pater, I. E., & Erez, A. 2016. Workplace incivility: A review of the literature and agenda for future research. *Journal of Organizational Behavior*, 37: S57-S88.
- Schlagwein, D., & Hu, M. 2017. How and why organisations use social media: five use types and their relation to absorptive capacity. *Journal of Information Technology*, 32(2): 194-209.
- Schneider, F. M., Zwillich, B., Bindl, M. J., Hopp, F. R., Reich, S., & Vorderer, P. 2017. Social media ostracism: The effects of being excluded online. *Computers in Human Behavior*, 73: 385-393.
- Suler, J. 2004. The online disinhibition effect. *Cyberpsychology & behavior*, 7(3): 321-326.
- Tian, Y., Galery, T., Dulcinati, G., Molimpakis, E., & Sun, C. 2017. Facebook sentiment: Reactions and emojis. In *Proceedings of the Fifth International Workshop on Natural Language Processing for Social Media*: 11-16.
- Tobin, J. S., Saeri, K. A., Vanman, J. E., & Verreynne, M. 2015. Threats to belonging on Facebook: Lurking and ostracism. *Social Influence*, 10 (1): 31-42.
- Vala, J. 1986. A análise de conteúdo. In A. S. Silva & J. M. Madureira (Eds.), *Metodologia das ciências sociais*, vol. 10: 101-128. Porto: Edições Afrontamento.
- Vorderer, P., & Schneider, F. M. (2016). Social media and ostracism. In K. D. Williams & S. A. Nida (Eds.), *Ostracism, exclusion, and rejection*: 240–257. New York, NY: Psychology Press.
- West, B., Foster, M., Levin, A., Edmison, J., & Robibero, D. 2014. Cyberbullying at work: In search of effective guidance. *Laws*, 3(3): 598-617.
- Williams, K. D., Cheung, C. K., & Choi, W. 2000. Cyberostracism: effects of being ignored over the Internet. *Journal of personality and social psychology*, 79(5): 748-762.

Williams, K. D. 2007. Ostracism: The kiss of social death. *Social and Personality Psychology Compass*, 1(1): 236-247.

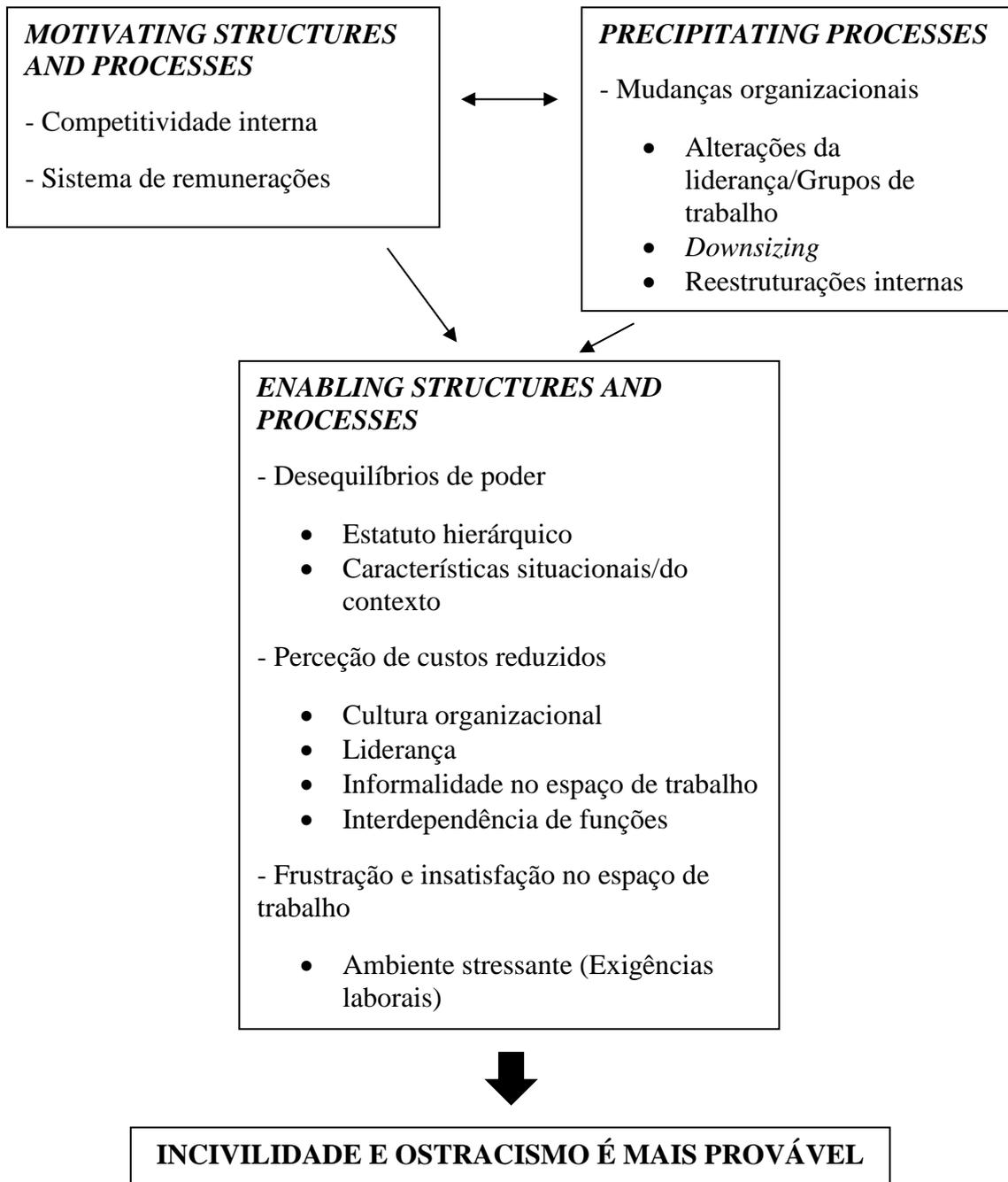
Willig, C. 2006. *Introducing qualitative research in psychology*. Berkshire: McGraw-hill education.

Wohn, D. Y., Carr, C. T., & Hayes, R. A. 2016. How affective is a “Like”? The effect of paralinguistic digital affordances on perceived social support. *Cyberpsychology, Behavior, and Social Networking*, 19(9): 562-566.

Wolf, W., Levordashka, A., Ruff, J. R., Kraaijeveld, S., Lueckmann, J. M., & Williams, K. D. 2015. Ostracism Online: A social media ostracism paradigm. *Behavior Research Methods*, 47(2): 361-373.

Anexos

Anexo 1 – Modelo dos antecedentes organizacionais do *bullying* (Salin, 2003)



Fonte: Adaptado de Salin, 2003, p.30, in *Explaining Workplace Bullying: A review of enabling, motivating, and precipitating structures and processes in the work environment*.

Anexo 2 – Caracterização sociodemográfica e de inserção profissional dos participantes (n=16)

Tabela 2 - Caracterização sociodemográfica e de inserção profissional dos participantes (n=16)

		n	Média (anos)
Sexo	Feminino	10	
	Masculino	6	
Idade		16	26 (aproximadamente)
Ocupação profissional	Consultor de Recursos Humanos	11	
	Consultor Informático	4	
	Outros	2	
Antiguidade		16	2 (aproximadamente)
Situação profissional	Estágio	10	
	Efetivo	5	
	Recibos Verdes	1	
Experiência profissional		16	2 (aproximadamente)

Anexo 3 – Guião da Entrevista Semiestruturada



Comportamentos Digitais e o surgimento de perceções de Incivilidade, Ostracismo e Apoio Social

Mestrado em Gestão de Recursos Humanos e Consultadoria Organizacional

Guião da Entrevista

Introdução

Bom dia/Boa tarde. Primeiramente, gostaria de agradecer a sua disponibilidade para participar no presente estudo. O meu nome é Joana Martins, sou aluna do ISCTE Business School, no mestrado de Gestão de Recursos Humanos e Consultadoria Organizacional. Encontro-me a realizar a minha dissertação de mestrado, cujo tema consiste em compreender como comportamentos digitais podem fazer surgir perceções de incivilidade (desrespeito/falta de cortesia), exclusão e apoio social no espaço de trabalho.

Gostaria de lhe pedir autorização para gravar o áudio da entrevista, para que posteriormente possa analisar todas as informações que foram partilhadas sem que ocorram erros. Será garantido o anonimato e confidencialidade da entrevista através da declaração de consentimento informado que lhe vou dar seguidamente. Peço que leia e que assine, se estiver de acordo com todos os parâmetros indicados. Alguma questão, pode colocá-la a qualquer momento da entrevista.

Primeira Parte – Aspetos Demográficos

Nome	
Idade	
Sexo	
Formação	
Função (Profissão)	
Antiguidade	
Situação profissional	
Experiência Profissional	

Segunda Parte – Utilização de Meios Digitais

Neste segmento procura-se averiguar que tipo de meios digitais são utilizados pelos inquiridos, qual o intuito da sua utilização, bem como a sua regularidade.

1. Quais os meios digitais que utiliza no seu trabalho para comunicar com os seus colegas/supervisores?
2. Em média, quantas vezes por dia recorre a esses meios digitais?
3. Com que intuito utiliza esses meios digitais?

Terceira Parte – Incivilidade, Apoio Social e Ostracismo através de Meios Digitais

Incivilidade e Apoio social

As perguntas neste segmento destinam-se à compreensão da forma como comportamentos digitais originaram as perceções de incivilidade, apoio e ostracismo do inquirido. Também são elaboradas perguntas para compreender as consequências das perceções de incivilidade, ostracismo e apoio, sendo que é pedido aos inquiridos que descrevam como se sentiram (emoções) e como agiram (comportamentos) após os acontecimentos em causa.

4. Descreva o acontecimento através de meios digitais que o fez percecionar-se como vítima de incivilidade/apoiado. (Qual o meio digital? Qual o conteúdo?)
5. Qual a sua relação com o instigador do comportamento incivil ou de apoio?

Consequências:

6. Como é que se sentiu perante o acontecimento?
7. Como é que agiu? Em relação aos seus colegas/organização?

Ostracismo

8. Sente-se excluído/isolado no seu espaço de trabalho? Explique o porquê de se sentir dessa forma.
9. Os meios digitais contribuem de que forma para se sentir excluído?

Consequências:

10. Como é que se sente com esta situação?
11. Como é que age tendo em conta esta situação? Em relação aos seus colegas/organização?

Quarta Parte – Fatores Organizacionais

Neste segmento procura-se averiguar a possibilidade de terem existido fatores de carácter organizacional que motivaram a ocorrência de comportamentos digitais que originaram as percepções de incivilidade e ostracismo.

Empresa

12. Qual o tipo de serviços que a empresa fornece?
13. Quantos colaboradores tem? E qual a sua média de idades?
14. Como caracteriza o seu ambiente de trabalho? E ao nível da formalidade? Considera que a formalidade/informalidade possa ter promovido o acontecimento incivil/exclusão?
15. Considera que é um ambiente de trabalho cooperativo ou competitivo?

Trabalho (Função)

16. Considera que o seu trabalho é stressante? (carga de trabalho/prazos/grau de autonomia/ambiguidade)
17. Qual o grau de interdependência das funções no seu trabalho?
18. Considera que se precisar, tem ajuda/apoio no seu trabalho? (supervisores/colegas)

Triggers

19. Na altura em que o acontecimento ocorreu, recorda-se de ter ocorrido ou estar a decorrer algum tipo de mudança na organização?

Quinta Parte – Inquirido como Agente

Neste segmento procura-se colocar o inquirido na posição de autor dos comportamentos com o intuito de obter possíveis informações adicionais sobre as experiências dos mesmos.

20. Já adotou comportamentos de incivilidade, apoio social ou exclusão? Explique o que o levou a adotar tais comportamentos.

Anexo 4 – Declaração de Consentimento Informado

Declaração de Consentimento Informado

O meu nome é Joana Fernandes Martins, sou estudante no ISCTE Business School, no Mestrado de Gestão de Recursos Humanos e Consultadoria Organizacional. Estou a conduzir um trabalho de investigação (dissertação), intitulado de “Comportamentos Digitais e o surgimento de perceções de Incivilidade, Ostracismo e Apoio Social”, cujo principal objetivo consiste em compreender a forma como comportamentos digitais (através do e-mail e redes sociais) levam ao surgimento de perceções de exclusão, incivilidade (indelicadeza) e apoio no espaço de trabalho e quais as suas consequências.

A sua colaboração é fundamental. Esta consiste na participação numa entrevista, que com o seu consentimento, será gravada para permitir uma melhor compreensão dos factos.

Asseguro que será mantida a confidencialidade e anonimato da sua identidade e informações recolhidas, sendo estas utilizadas apenas para fins relacionados com a investigação, podendo alguns excertos ser transcritos na tese de mestrado ou alguma publicação científica subsequente.

A sua participação neste estudo é voluntária, podendo retirar-se a qualquer altura ou recusar participar, sem que tal comporte quaisquer consequências para si.

Tendo em conta as informações supramencionadas, declaro que aceito participar nesta investigação.

Assinatura do Participante:

Assinatura do Entrevistador:

Data:

Anexo 5 – Sistema de Categorias: Comportamentos Digitais e percepções de Incivilidade, Ostracismo e Apoio Social

Tabela 3 – Sistema de categorias e subcategorias (I) das percepções de incivilidade através do e-mail e redes sociais (Nº= número de ocorrências inter-entrevista)

Incivilidade (n=13)	
Categoria/Subcategoria (I)	Nº
E-mail (n=9)	
Colocar em causa as suas competências	5
Superior Hierárquico (I)	2
1. <i>“O meu colega estava de férias, então eu estava a fazer a gestão do projeto porque ele era meu chefe naquele projeto, o project manager...e eu estava a gerir o projeto enquanto ele estava de férias e eu estava a contactar por e-mail com a equipa de Espanha e com os clientes, só que à parte dos e-mails também haviam chamadas, que era mais fácil para perceber algumas coisas...e ele estava a controlar os e-mails e chegou a um ponto em que ele não percebeu porque é que determinadas coisas estavam a acontecer, e começou a mandar e-mails a dizer “Não sabes fazer nada. Porque é que estás a fazer isso assim? Só estás a fazer pior.”, ou seja, não me estava a tratar lá muito bem.”</i> (E15 – Excerto 2)	
Colega/par (I)	3
2. <i>“E pronto...eu não tinha a faturação e numa reunião que tivemos eu disse e expressei a minha dificuldade e toda a gente concordou (...) e basicamente passado uma semana dessa reunião, enviaram-me um e-mail de uma dessas pessoas que estava na reunião [colega] a dizer com vários pontos...ou seja, a referir vários pontos que eu não estava a atingir...e a criticar que a minha faturação não pagava o meu ordenado”</i> (E16)	
Colocar em causa as suas competências perante a chefia através da função Cc (I)	2
3. <i>“Outra situação de e-mails menos respeitosos...é muito frequente...por exemplo, eu tenho o teu currículo e entrevistei-te, e és exatamente aquilo que o cliente quer...mas eu falo-te e pergunto se queres ir trabalhar para a empresa x...e tu dizes que não porque a tua prima trabalha lá e aquilo é horrível...e um business manager descobre que eu te entrevistei e diz “O meu cliente é a empresa x, não partilhaste essa pessoa comigo porquê? Tens</i>	

Comportamentos Digitais e Incivilidade, Ostracismo e Apoio Social

<i>favoritos?”... e eu digo que o candidato não queria trabalhar para a empresa x...e depois começam a surgir e-mails dele [business manager - perpetrador] a dizer do género “OK.” e depois logo a seguir começa-te a mandar bocas...imagina, manda e-mails em que coloca em Cc a chefia a dizer “Agradeço que tenham em consideração a minha necessidade do cliente x, e que partilhem esta semana x número de perfis”, e ele não tem nenhuma autoridade sobre mim, mas acaba por chamar a chefia para tentar dizer que estou a fazer um mau trabalho, e se a chefia fosse má, que por acaso não é, é muito boa, isto podia correr muito mal, porque a chefia podia chegar ao pé de mim e por em causa o meu trabalho (...)” (E8)</i>	
Indicar tarefas de forma autoritária	3
Superior Hierárquico (I)	3
4. “(...) e depois era uma pessoa com um feitio muito complicado...principalmente matinal. Então eu às vezes tinha medo de falar com ela pessoalmente...mas tinha que falar e eu até lhe fazia perguntas como “Como é que vai ser o meu dia hoje?” e ela como não queria falar, porque é uma pessoa mesmo com muito mau acordar, respondia por e-mail...bruto... “Quero isto feito e é já imediatamente” assim...e ela estava a meio metro de mim...isso passava-lhe uma hora depois quando ela acordava e ficava bem-disposta.” (E2 – Excerto 3) 5. “(...) na portaria eles tinham sempre de entregar uma lista das pessoas com quem eles queriam falar porque era para depois o segurança poder chamar essas pessoas, e eu fiquei responsável por fazer sempre essa lista das pessoas, e depois enviava para ela, e quando ela falava comigo pelos e-mails, era sempre de uma forma muito autoritária, do género “Faz isto” e “Faz a lista. Tens que ter isto pronto até ao meio dia.”, às vezes até escrevia em caps lock (...)” (E5)	
Utilização da função caps lock (I)	1
6. “(...) na portaria eles tinham sempre de entregar uma lista das pessoas com quem eles queriam falar porque era para depois o segurança poder chamar essas pessoas, e eu fiquei responsável por fazer sempre essa lista das pessoas, e depois enviava para ela, e quando ela falava comigo pelos e-mails, era sempre de uma forma muito autoritária, do género “Faz isto” e “Faz a lista. Tens que ter isto pronto até ao meio dia.”, às vezes até escrevia em caps lock (...)” (E5)	
Utilizar o e-mail em situações que seria apropriada a comunicação presencial	2
Superior Hierárquico (I)	1

Comportamentos Digitais e Incivilidade, Ostracismo e Apoio Social

7. “(...) mas quando fazes uma pergunta “o que é que queres que eu faça hoje?”...eu a tentar ajudar a pessoa e ela [perpetrador] só porque estava mal disposta responde-me mal...ainda por cima por e-mail, quando está a meio metro de mim...é uma falta de respeito (...)” (E2 – Excerto 4)	
Incitação à incivilidade por terceiros	1
Colega/par (I)	1
8. “(...) o que esse senhor [colega – perpetrador] fez foi colocar todos os inferiores, sendo que eram uns 7 ou 8...9, a enviar-me e-mails no mesmo dia, na mesma manhã a identificar situações ridículas...culpando a minha empresa de tudo e mais alguma coisa...e ele dizia por exemplo que nós eramos culpados por partir um candeeiro, e depois eu fui tentar perceber o que tinha acontecido com o candeeiro, e o que aconteceu foi que o manobrador da grua deles, pegou numa máquina nossa e a nossa máquina bateu no candeeiro e portanto nós não tivemos culpa que o candeeiro tenha sido partido...mas portanto, isto foi dito com muitos maus modos (...)” (E7 – Excerto 5)	
Comentários ofensivos	1
Superior Hierárquico (I)	1
9. “(...) o que foi que aconteceu é que nós [entrevistado e orientador] fizemos um ultimato, isto é, como vimos que já não fazia sentido continuar com esta colaboração, impusemos aqui que...ou eles passavam a ajudar-me nos objetivos da minha tese, ou então eu deixava de ir lá e deixava de trabalhar com eles, naquilo que estávamos a realizar...nisto, a posição deles foi de partir para a ofensa, portanto...a chefia mandou um e-mail com várias ofensas, os mais variados nomes...um exemplo...a chamarem-me incompetente, a dizer que eu era uma pessoa sem caráter...que não tinha palavra e que tinha mentido, e tudo mais (...)” (E10 – Excerto 6)	
Redes Sociais (n=5)	
Colocar em causa as suas competências	4
Superior Hierárquico (I)	2
10. “(...) e o chefe começou a dizer que os estagiários eram uns incompetentes, que os estagiários não prestam para nada e que só estavam ali para empatar tempo a quem queria trabalhar...isto inicialmente foi dito numa de brincadeira, e mandava-se uns smiles para apaziguar as coisas, e aquilo passou...mas aquilo depois começou a ser recorrente, e o que é uma brincadeira passa a ficar um bocadinho mais a sério...e nós começámos a pensar	

Comportamentos Digitais e Incivilidade, Ostracismo e Apoio Social

<p><i>“então, mas onde é que nós estamos”(…) e fomos um bocadinho humilhados e tivemos represálias...porque ele [chefe] mandava aquilo para o ar e que não ia afetar nada. Nós trabalhávamos todos os dias...mais que eles todos [liderança], nós estávamos muito mais tempo na empresa a trabalhar...e na altura foi super ingrato ele [chefe - perpetrador] ter esse tipo de comentários pelo Whatsapp.” (E6)</i></p>	
<p>Colega/par (I)</p>	2
<p>11. <i>“(…) outra situação...que eu tenho imensas vezes...nós [recrutadores] fazemos o melhor que conseguimos, e às vezes não dá mesmo para fazer aquilo que eles querem [business managers]...e depois, recebo mensagens pseudo agressivas com smiles no final... do género, “Não percebo como é que vocês não conseguem arranjar um consultor de php, quando existem milhões deles em Portugal à espera de ser contratados” e não sei que mais...com um discurso assertivo e depois em vez de um ponto final, ou de um ponto de exclamação...enviam um smile a rir...é muito frequente isto...e é uma cheap way, é uma forma muito ranhosa de tentar dar a volta à situação...o que interessa é que eu estou a tentar manter uma relação com o meu colega para lhe vender os meus perfis, e às vezes é difícil porque eles podem responder destas formas mais assertivas, mas utilizam esse smile para eufemizar a situação...há várias pessoas a fazer isso para eufemizar a situação.” (E8 – Excerto 7)</i></p>	
<p>Conversa�o individual (I)</p>	3
<p>12. <i>“(…) outra situa�o...que eu tenho imensas vezes...nós [recrutadores] fazemos o melhor que conseguimos, e às vezes não d� mesmo para fazer aquilo que eles querem [business managers]...e depois, recebo mensagens pseudo agressivas com smiles no final... do género, “Não percebo como � que vocês não conseguem arranjar um consultor de php, quando existem milhões deles em Portugal � espera de ser contratados” e não sei que mais...com um discurso assertivo e depois em vez de um ponto final, ou de um ponto de exclama�o...enviam um smile a rir...� muito frequente isto...e � uma cheap way, � uma forma muito ranhosa de tentar dar a volta � situa�o...o que interessa � que eu estou a tentar manter uma rela�o com o meu colega para lhe vender os meus perfis, e às vezes � difícil porque eles podem responder destas formas mais assertivas, mas utilizam esse smile para eufemizar a situa�o...há várias pessoas a fazer isso para eufemizar a situa�o.” (E8 – Excerto 7)</i></p>	
<p>Conversa�o de grupo (I)</p>	2
<p>13. <i>“(…) e o chefe começou a dizer que os estagiários eram uns incompetentes, que os estagiários não prestam para nada e que só estavam ali para empatar tempo a quem queria trabalhar...isto inicialmente foi dito numa de brincadeira, e mandava-se uns smiles para apaziguar as coisas, e aquilo</i></p>	

Comportamentos Digitais e Incivilidade, Ostracismo e Apoio Social

<p><i>passou...mas aquilo depois começou a ser recorrente, e o que é uma brincadeira passa a ficar um bocadinho mais a sério...e nós começámos a pensar “então, mas onde é que nós estamos”(...) e fomos um bocadinho humilhados e tivemos represálias...porque ele [chefe] mandava aquilo para o ar e que não ia afetar nada. Nós trabalhávamos todos os dias...mais que eles todos [liderança], nós estávamos muito mais tempo na empresa a trabalhar...e na altura foi super ingrato ele [chefe - perpetrador] ter esse tipo de comentários pelo Whatsapp.” (E6)</i></p> <p>14. “(...) e...pronto, sempre que havia alguma coisa de mal, por muito pequenina que ela fosse, recebíamos uma mensagem dela [chefe - perpetrador] no Skype [grupo da equipa] a dizer que éramos demasiado dependentes dela, que não sabíamos fazer nada e coisas desse género, mas essas mensagens eram para todos, não era só para mim.” (E13)</p>	
<p>Utilização de emojis para a redução da agressividade (I)</p>	2
<p>15. “(...) outra situação...que eu tenho imensas vezes...nós [recrutadores] fazemos o melhor que conseguimos, e às vezes não dá mesmo para fazer aquilo que eles querem [business managers]...e depois, recebo mensagens pseudo agressivas com smiles no final... do género, “Não percebo como é que vocês não conseguem arranjar um consultor de php, quando existem milhões deles em Portugal à espera de ser contratados” e não sei que mais...com um discurso assertivo e depois em vez de um ponto final, ou de um ponto de exclamação...enviam um smile a rir...é muito frequente isto...e é uma cheap way, é uma forma muito ranhosa de tentar dar a volta à situação...o que interessa é que eu estou a tentar manter uma relação com o meu colega para lhe vender os meus perfis, e às vezes é difícil porque eles podem responder destas formas mais assertivas, mas utilizam esse smile para eufemizar a situação...há várias pessoas a fazer isso para eufemizar a situação.” (E8 – Excerto 7)</p> <p>16. “(...) e o chefe começou a dizer que os estagiários eram uns incompetentes, que os estagiários não prestam para nada e que só estavam ali para empatar tempo a quem queria trabalhar...isto inicialmente foi dito numa de brincadeira, e mandava-se uns smiles para apaziguar as coisas, e aquilo passou...mas aquilo depois começou a ser recorrente, e o que é uma brincadeira passa a ficar um bocadinho mais a sério...e nós começámos a pensar “então, mas onde é que nós estamos”(...) e fomos um bocadinho humilhados e tivemos represálias...porque ele [chefe] mandava aquilo para o ar e que não ia afetar nada. Nós trabalhávamos todos os dias...mais que eles todos [liderança], nós estávamos muito mais tempo na empresa a trabalhar...e na altura foi super ingrato ele [chefe - perpetrador] ter esse tipo de comentários pelo Whatsapp.” (E6)</p>	
<p>Comentários Ofensivos</p>	2

Comportamentos Digitais e Incivilidade, Ostracismo e Apoio Social

Colega/par (I)	1
17. “(...) por exemplo, o diretor dele, o diretor de marketing, quando fala sobre as minhas ideias diz “essa ideia não é realizável, com tão pouco tempo, mas é uma boa ideia”, mas ele [colega –perpetrador] não, ele diz “mas és parva” (...)” (E12)	
Inferior Hierárquico (I)	1
18. “(...) as mensagens no Whatsapp eram em tom de ameaça do género “Quando eu chegar aí logo vês o que te vai acontecer” ou “Vou falar com o dono da empresa, e vais ver o que te vai acontecer.”(...) [referente a mensagens enviadas por inferiores hierárquicos]” (E11 – Excerto 8)	

Tabela 4 – Sistema de categorias da ocorrência de incivilidade através de meios digitais e presencialmente (Nº=número de ocorrências inter-entrevista)

Incivilidade (n=13)	
Categoria	Nº
Impossibilidade de resposta imediata	3
<p>19. “(...) mas por outro lado, ela também sabia que havia muitas pessoas que respondiam na mesma moeda ou pior...e acho que ela aí mandava e-mail para tentar evitar essas situações de confronto direto (...)” (E14 – Excerto 9)</p> <p>20. “E, imagina, no caso da incivilidade, o [conteúdo do] e-mail ofensivo até podia ser algo que lhe saísse no momento, e que rapidamente se arrependesse, mas o que acontece com o e-mail é que fica ali gravado, e fica tudo escrito exatamente como escreveu...eu vejo o e-mail como algo que foi pensado, enquanto que quando estamos a falar, podemos dizer algo que não queremos, de forma irrefletida, mas rapidamente podemos dizer que aquilo não era o que queríamos dizer e resolver a situação.” (E10 – Excerto)</p>	
Não se observa a reação do outro	3
<p>21. “Mas depois também há o lado negativo...acho que as pessoas por e-mail...por meios digitais, como não têm de olhar para as pessoas sentem-se muito mais livres e à vontade para mandar abaixo e para criticar porque não estão a ver a pessoa cara-a-cara...tudo aquilo que estão a sentir no momento é aquilo que dizem e não têm consideração de como a pessoa se vai sentir...mas se estivesse a olhar nos olhos da outra pessoa nunca iria dizer determinadas coisas.” (E15 – Excerto 10)</p>	

Tabela 5 – Sistema de categorias e subcategorias (I) das percepções de ostracismo através do e-mail e redes sociais (Nº=número de ocorrências inter-entrevista)

Ostracismo (n=7)	
Categoria/Subcategoria (I)	Nº
E-mail (n=4)	
Retirado o acesso a informações/tarefas	3
Superior Hierárquico (I)	3
<p>22. <i>“Tenho um caso em específico de um projeto com a empresa [nome da empresa], em que eu tinha a responsabilidade de fazer todos os materiais de preparação e se fosse necessário, ia ao cliente...o que aconteceu várias vezes com este projeto, é que a informação ficava várias vezes no meio [na gestora de projeto], ou seja, eu não conseguia ter acesso à informação que eu necessitava para trabalhar (...)”</i> (E4 – Excerto 11) <i>“Todas as informações circulavam em meios digitais...e-mails privados entre as pessoas ...então muitas das informações eram trocadas através deste canal privado...por e-mail privado e não me colocavam em Cc...e o que acontecia...é que eu só tinha acesso às informações porque começava a falar com algum colega meu (...)”</i> (E4 – Excerto 12)</p> <p>23. <i>“Depois desta situação [de incivilidade], ele [project manager - perpetrador] atribuiu tarefas que eram minhas a outra rapariga que tinha entrado há um mês, que era estagiária, atribuiu-lhe todas as tarefas que estavam alocadas a mim, todo o projeto que eu tinha começado a fazer, tinha reuniões com ela sobre o projeto em que eu estava e sobre tarefas que eu era responsável dentro do projeto, ou seja, ele excluía-me de toda a informação da forma como o projeto estava a avançar, eu não sabia o ponto de situação do projeto quando eu sai, e era um projeto que eu é que tinha basicamente feito, ele era o project manager, mas quem fazia as coisas práticas era eu.”</i> (E15) <i>“Ele [project manager] mandava-lhe e-mails sobre o projeto em que não me punha em Cc, não me informava...depois ela é que depois me vinha perguntar como é que as coisas se faziam, ou seja, ele [project manager] tentava-me excluir de forma subtil, para isso mandava e-mails para a rapariga nova, só que eu estava a perceber que</i></p>	

Comportamentos Digitais e Incivilidade, Ostracismo e Apoio Social

<p><i>estava a ser excluída porque ela vinha falar comigo para perceber como é que as coisas se faziam, coisas que eram suposto estar a ser feitas por mim, ou seja, os meios digitais acabaram por facilitar a exclusão de uma forma mais discreta.” (E15)</i></p> <p>24. <i>“Sim...ele [chefe - perpetrador] marcava reuniões por e-mail com elas e não me incluía...saíam os três do open space e iam para outra sala, e eu aí percebia que eles estavam numa reunião...mas só por causa disso, porque ninguém me avisava de nada...nem que ele dissesse do género “[nome da entrevistada] vou reunir com elas as duas porque temos umas coisas para tratar que tu ainda não vais perceber”...eu aceitava isso perfeitamente, só gostava de ser avisada e de ser incluída de alguma maneira...porque para mim, o não avisar era também uma forma de exclusão, ou seja, não sabia nada do que se estava a passar...não era que eu tivesse de saber...mas se toda a gente sabia, porque é que eu não haveria de saber também? Portanto sim, eu senti-me excluída definitivamente.” (E3)</i></p>	
<p>Não utilizar a função Cc quando tal é apropriado (I)</p>	3
<p>25. <i>“Todas as informações circulavam em meios digitais...e-mails privados entre as pessoas ...então muitas das informações eram trocadas através deste canal privado...por e-mail privado e não me colocavam em Cc...e o que acontecia...é que eu só tinha acesso às informações porque começava a falar com algum colega meu (...)” (E4 – Excerto 12)</i></p> <p><i>“Ele [project manager] mandava-lhe e-mails sobre o projeto em que não me punha em Cc, não me informava...depois ela é que depois me vinha perguntar como é que as coisas se faziam, ou seja, ele [project manager] tentava-me excluir de forma subtil, para isso mandava e-mails para a rapariga nova, só que eu estava a perceber que estava a ser excluída porque ela vinha falar comigo para perceber como é que as coisas se faziam, coisas que eram suposto estar a ser feitas por mim, ou seja, os meios digitais acabaram por facilitar a exclusão de uma forma mais discreta.” (E15)</i></p>	
<p>Ausência de resposta a e-mails</p>	1
<p>Superior Hierárquico (I)</p>	1
<p>26. <i>“Quando comecei a ter estes indícios [de exclusão] falei com o meu orientador sobre a situação que se estava a gerar e o que decidimos foi aqui um tempo de espera para percebermos o que é que se passava...pronto, porque podia ser algo momentâneo e então decidimos esperar umas três semanas...mas durante esse período, verificámos que esse comportamento [de exclusão] não só se mantinha, como se agravava...cada vez</i></p>	

Comportamentos Digitais e Incivilidade, Ostracismo e Apoio Social

<p><i>mais evitavam falar comigo, os e-mails que eu enviava, não se dignavam a responder...eu percebi que este tema estava como que a incomodá-los e que claramente não queriam saber da minha posição (...)</i>” (E10 – Excerto 13)</p>	
<p>Redes Sociais (n=3)</p>	
<p>Exclusão de grupo em rede social</p>	<p>3</p>
<p>Colega/par (I)</p>	<p>3</p>
<p>27. “(...) e até que chegou um ponto, e não fui só eu que fui expulsa do grupo, mas que nós tínhamos um canal interno [conversa privada em rede social interna] onde enviávamos piadas, onde enviávamos notícias, onde combinávamos ir jantar fora e tudo mais...e esse canal foi subitamente fechado, ninguém disse que iam cancelar o canal...fecharam essa conversa e criaram uma conversa nova só com eles e tirando algumas três ou quatro pessoas que já estávamos numa posição superior em termos de trabalho.” (E1 – Excerto 14) “(...) eram conversas muito ativas, que tinham mensagens todos os dias e houve uma redução brutal das mensagens nessa conversa e eu aí comecei a perceber que eles teriam...teriam outros grupos e que estariam a falar sem ser ali e basicamente é isso, se não fosse as redes sociais eu teria tomado muito mais tempo para me aperceber que isso estaria a acontecer.” (E1 – Excerto 15)</p> <p>28. “O que eu considero mais grave...foi por exemplo na sexta-feira passada, nós agora temos a nossa equipa, somos 8 pessoas, e estas 8 pessoas dão-se bem...claro que há pessoas que se dão melhor que outras...na sexta-feira combinaram todas ir almoçar, e eu de manhã cheguei e ouvi a conversa, “Ah vamos almoçar onde?” e eu perguntei-lhes “Vão almoçar todas juntas?” e elas disseram “Ah sim combinámos ir almoçar fora, tu trouxeste almoço?”...e eu disse “Sim, trouxe.” e elas disseram “Ah pois nós já tínhamos combinado ir almoçar hoje.”, e eu perguntei “Mas quem?” ...depois elas começaram a dizer nomes, e era basicamente todos menos eu e a minha colega do lado, aquela que eu me dou muito bem, e eu disse “Ah muito bem, nem sequer dizem nada” e elas disseram “Ah nós combinamos no grupo” (...) mas pronto, e aí acabamos por perder um bocadinho essa relação porque, como aconteceu na sexta-feira eventualmente também aconteceu noutros dias, combinarem ir almoçar todas e eu e a minha colega não irmos porque se calhar elas combinaram no grupo e não nos disseram nada. (...) são situações chatas, porque por exemplo eu gostava de ter ido almoçar com elas todas e acabei por não ir porque elas não disseram nada porque estão no grupo de Whatsapp delas, e não convidam o resto.” (E16)</p>	

Grupo privado (I)	3
<p>29. “(...) e até que chegou um ponto, e não fui só eu que fui expulsa do grupo, mas que nós tínhamos um canal interno [conversa privada em rede social interna] onde enviávamos piadas, onde enviávamos notícias, onde combinávamos ir jantar fora e tudo mais...e esse canal foi subitamente fechado, ninguém disse que iam cancelar o canal...fecharam essa conversa e criaram uma conversa nova só com eles e tirando algumas três ou quatro pessoas que já estávamos numa posição superior em termos de trabalho.” (E1 – Excerto 14) “(...) eram conversas muito ativas, que tinham mensagens todos os dias e houve uma redução brutal das mensagens nessa conversa e eu aí comecei a perceber que eles teriam...teriam outros grupos e que estariam a falar sem ser ali e basicamente é isso, se não fosse as redes sociais eu teria tomado muito mais tempo para me aperceber que isso estaria a acontecer.” (E1 – Excerto 15)</p> <p>30. “O que eu considero mais grave...foi por exemplo na sexta-feira passada, nós agora temos a nossa equipa, somos 8 pessoas, e estas 8 pessoas dão-se bem...claro que há pessoas que se dão melhor que outras...na sexta-feira combinaram todas ir almoçar, e eu de manhã cheguei e ouvi a conversa, “Ah vamos almoçar onde?” e eu perguntei-lhes “Vão almoçar todas juntas?” e elas disseram “Ah sim combinámos ir almoçar fora, tu trouxeste almoço?”...e eu disse “Sim, trouxe.” e elas disseram “Ah pois nós já tínhamos combinado ir almoçar hoje.”, e eu perguntei “Mas quem?”...depois elas começaram a dizer nomes, e era basicamente todos menos eu e a minha colega do lado, aquela que eu me dou muito bem, e eu disse “Ah muito bem, nem sequer dizem nada” e elas disseram “Ah nós combinamos no grupo” (...) mas pronto, e aí acabamos por perder um bocadinho essa relação porque, como aconteceu na sexta-feira eventualmente também aconteceu noutros dias, combinarem ir almoçar todas e eu e a minha colega não irmos porque se calhar elas combinaram no grupo e não nos disseram nada. (...) são situações chatas, porque por exemplo eu gostava de ter ido almoçar com elas todas e acabei por não ir porque elas não disseram nada porque estão no grupo de Whatsapp delas, e não convidam o resto.” (E16 – Excerto 16)</p>	

Tabela 6 – Sistema de categorias e subcategorias (I) das percepções de apoio social através do e-mail e redes sociais (Nº=número de ocorrências inter-entrevista)

Apoio Social (n=14)	
Categoria/Subcategoria (I)	Nº
E-mail (n=9)	
Congratular e reconhecer o bom trabalho	7
Superior Hierárquico (I)	5
31. <i>“Depois, situações boas, já me aconteceu imensas vezes, eu fazer coisas que não me competem, ou seja, desempenhar funções que não são da minha responsabilidade, que eu as faço porque quero e gosto, e quero evoluir...e receber excelente feedback da chefia direta, a congratular-me e a colocar em Cc os meus colegas (...) e a minha chefe teve a ideia de responder por e-mail a dar-me os parabéns a dizer que foi uma excelente iniciativa, a agradecer imenso, a dizer que estava a gostar do meu trabalho, e fez questão de colocar em Cc todos os meus colegas, para eles verem o que eu tinha feito...eu fiquei todo orgulhoso.”</i> (E8 – Excerto 16)	
Colega/par (I)	2
32. <i>“Tive colegas na empresa, quando estava a exercer a minha primeira função de recrutamento na área da saúde, que reconheceram o meu esforço, a dedicação...nós passamos por um período muito conturbado, porque elas [colegas] eram as consultoras mais seniores da equipa, quando eu entrei...e entretanto, uma foi de licença de maternidade, e quando ela voltou, foi a outra de licença...e eu acabei por ter de agarrar um bocadinho as pontas soltas e fazer a gestão e aguentar toda a pressão, e elas reconheceram esse esforço e essa entrega...foi importante. Este reconhecimento era feito via e-mail (...)”</i> (E9)	
Reconhecimento por terceiros através da função Cc (I)	2
33. <i>“Depois, situações boas, já me aconteceu imensas vezes, eu fazer coisas que não me competem, ou seja, desempenhar funções que não são da minha responsabilidade, que eu as faço porque quero e gosto, e quero evoluir...e receber excelente feedback da chefia direta, a congratular-me e</i>	

Comportamentos Digitais e Incivilidade, Ostracismo e Apoio Social

<p><i>a colocar em Cc os meus colegas (...) e a minha chefe teve a ideia de responder por e-mail a dar-me os parabéns a dizer que foi uma excelente iniciativa, a agradecer imenso, a dizer que estava a gostar do meu trabalho, e fez questão de colocar em Cc todos os meus colegas, para eles verem o que eu tinha feito...eu fiquei todo orgulhoso.” (E8 – Excerto 16)</i></p> <p>34. <i>“(...) e gosto de receber por e-mail também, até porque às vezes é possível um reconhecimento superior porque alguém vem em conhecimento nesse e-mail.” (E9)</i></p>	
Partilha de informação útil	2
Colega/par (I)	2
<p>35. <i>“Por e-mail, desde o início, o meu chefe gostava de fazer tudo de uma forma muito improvisada, e as minhas colegas...quando entraram no estágio antes de mim, fizeram umas grelhas para entrevistas para as ajudar nas entrevistas...então mandaram-me por e-mail todas essas grelhas e material de apoio que elas tinham...mandaram-me para eu me conseguir orientar nas minhas primeiras entrevistas...portanto, definitivamente as minhas colegas mostraram-me muito apoio.” (E3 – Excerto 17)</i></p>	
Apoio para enfrentar situações de incivilidade	1
Colega/par (I)	1
<p>36. <i>“(...) na outra empresa [onde ocorreu a situação de incivilidade] onde estive eram mais e-mails incentivadores...tinha e-mails positivos da parte dos meus colegas, a dizer para ter força, para me acalmar, porque viam que ficava irritado [com os comportamentos de incivilidade]...pelo que, o pessoal acabava por me dar incentivo suficiente para eu continuar até sair da empresa (...)” (E13 – Excerto 18)</i></p>	
Redes Sociais (n=10)	
Congratular e reconhecer o bom trabalho	6
Superior Hierárquico (I)	5
<p>37. <i>“Mas a que me marcou mais foi mesmo a de um dos meus supervisores que na altura eu até achava que não gostava assim tanto do meu trabalho, uma vez que eu recebia bastante feedback negativo da parte dele pelos mesmos canais...e nesse dia ele mandou-me uma mensagem pelo</i></p>	

Comportamentos Digitais e Incivilidade, Ostracismo e Apoio Social

<p><i>[rede social interna] a dizer [cita]: “Muito bem, a apresentação estava espetacular...fizeste um bom trabalho, continua assim” e foi um dos casos em que eu senti um grande apoio nessa plataforma.” (E1 – Excerto 19)</i></p>	
<p>Colega/par (I)</p>	4
<p>38. <i>“Foi numa fase inicial...na adaptação a funções completamente distintas...recebi muito apoio de alguns colegas através de mensagens no Whatsapp...esclareciam-me imensas dúvidas que tinha e também me congratulavam sempre que fazia um bom trabalho...as mensagens eram do género “Continua a trabalhar bem, estás num bom caminho”.” (E11)</i></p>	
<p>Conversa�o individual (I)</p>	6
<p>39. <i>“Mas a que me marcou mais foi mesmo a de um dos meus supervisores que na altura eu até achava que não gostava assim tanto do meu trabalho, uma vez que eu recebia bastante feedback negativo da parte dele pelos mesmos canais...e nesse dia ele mandou-me uma mensagem pelo [rede social interna] a dizer [cita]: “Muito bem, a apresenta�o estava espetacular...fizeste um bom trabalho, continua assim” e foi um dos casos em que eu senti um grande apoio nessa plataforma.” (E1 – Excerto 19)</i></p> <p>40. <i>“Foi numa fase inicial...na adapta�o a fun�es completamente distintas...recebi muito apoio de alguns colegas através de mensagens no Whatsapp...esclareciam-me imensas d�vidas que tinha e também me congratulavam sempre que fazia um bom trabalho...as mensagens eram do género “Continua a trabalhar bem, estás num bom caminho”.” (E11)</i></p>	
<p>Reconhecimento por terceiros (I)</p>	1
<p>41. <i>“Exatamente, para fazer recognitions, por exemplo, se tu fechaste uma conta de cliente, alguém que trabalha diretamente contigo deixa uma mensagem l� [na rede social interna] a dar-te os parabéns e a dizer ótimo trabalho, continua a fazer assim...fazes desta empresa um lugar melhor, coisas desse género...e toda a gente v� esse reconhecimento, e toda a gente pode comentar e colocar emojis e tudo mais.” (E1)</i></p>	
<p>Partilha de informa�o útil</p>	3
<p>Colega/par (I)</p>	3
<p>42. <i>“Bem...eu tinha muito apoio das minhas duas colegas que estavam na equipa de recrutamento de IT, que eram um ano ou dois mais velhas do que eu...eu tinha uma rela�o muito boa com elas...desde o início elas demonstraram-me muito apoio, quer fosse...por exemplo, eu estava a fazer</i></p>	

Comportamentos Digitais e Incivilidade, Ostracismo e Apoio Social

<p><i>procura de perfis no LinkedIn, e se elas encontrassem um perfil que era indicado, elas mandavam para o meu LinkedIn pessoal para eu poder apresentar ao meu chefe (...) portanto, elas definitivamente me apoiaram em muitas situações que eu sei que poderia ter sido chamado à atenção [pelo chefe].” (E3 – Excerto 20)</i></p>	
<p>Conversa�o individual (I)</p>	3
<p>43. <i>“Bem...eu tinha muito apoio das minhas duas colegas que estavam na equipa de recrutamento de IT, que eram um ano ou dois mais velhas do que eu...eu tinha uma rela�o muito boa com elas...desde o início elas demonstraram-me muito apoio, quer fosse...por exemplo, eu estava a fazer procura de perfis no LinkedIn, e se elas encontrassem um perfil que era indicado, elas mandavam para o meu LinkedIn pessoal para eu poder apresentar ao meu chefe (...) portanto, elas definitivamente me apoiaram em muitas situa�es que eu sei que poderia ter sido chamado � aten�o [pelo chefe].” (E3 – Excerto 20)</i></p>	
<p>Apoio para enfrentar situa�es de incivilidade e ostracismo</p>	3
<p>Superior Hierárquico (I)</p>	1
<p>44. <i>“Depois tinha um manager de IT...era uma pessoa incrível e ele quando me via mais em baixo [devido a situa�es de incivilidade], sabia, porque às vezes também o tratavam um bocado mal, enviava-me uma mensagem no LinkedIn a dar apoio, do género, “se precisares de alguma coisa estou aqui” ...quando saí da empresa, ele também me mandou mensagem no LinkedIn a dizer que foi uma excelente op�o...deu-me apoio.” (E2 – Excerto 21)</i></p>	
<p>Colega/par (I)</p>	3
<p>45. <i>“(...) no contexto onde nós estávamos, porque era um open space, nós estávamos todos na mesma mesa e o meu chefe, que me excluía, estava � minha frente, eu preferi que o apoio delas viesse através de meios digitais...porque, por exemplo, naquela situa�o do teste que me foi feito pelo meu chefe, o facto de elas me estarem a enviar as informa�es que eu precisava por meios digitais, em vez de virem presencialmente ajudar-me...fiz com que o meu chefe não percebesse isso...eu sabia que elas me apoiavam, mas eu não queria que o meu chefe achasse que elas me estavam a levar ao colo...e portanto, o apoio delas através dos meios digitais foi bastante importante, porque elas presencialmente, naquele</i></p>	

Comportamentos Digitais e Incivilidade, Ostracismo e Apoio Social

<p><i>contexto, não conseguiriam fazer tanto por mim como através dos meios digitais. O apoio delas ajudou-me a enfrentar a exclusão que eu sentia do meu chefe.” (E3)</i></p>	
<p>Conversação individual (I)</p>	3
<p>46. <i>“Depois tinha um manager de IT...era uma pessoa incrível e ele quando me via mais em baixo [devido a situações de incivilidade], sabia, porque às vezes também o tratavam um bocado mal, enviava-me uma mensagem no LinkedIn a dar apoio, do género, “se precisares de alguma coisa estou aqui” ...quando saí da empresa, ele também me mandou mensagem no LinkedIn a dizer que foi uma excelente opção...deu-me apoio.” (E2 – Excerto 21)</i></p> <p>47. <i>“(...) no contexto onde nós estávamos, porque era um open space, nós estávamos todos na mesma mesa e o meu chefe, que me excluía, estava à minha frente, eu preferi que o apoio delas viesse através de meios digitais...porque, por exemplo, naquela situação do teste que me foi feito pelo meu chefe, o facto de elas me estarem a enviar as informações que eu precisava por meios digitais, em vez de virem presencialmente ajudar-me...fez com que o meu chefe não percebesse isso...eu sabia que elas me apoiavam, mas eu não queria que o meu chefe achasse que elas me estavam a levar ao colo...e portanto, o apoio delas através dos meios digitais foi bastante importante, porque elas presencialmente, naquele contexto, não conseguiriam fazer tanto por mim como através dos meios digitais. O apoio delas ajudou-me a enfrentar a exclusão que eu sentia do meu chefe.” (E3)</i></p>	

Anexo 6 – Sistema de Categorias: Motivações Organizacionais da Incivilidade e do Ostracismo

Tabela 7 – Sistema de categorias e subcategorias (I; II; III) das motivações organizacionais da incivilidade (Nº= número de ocorrências inter-entrevista)

Motivações Organizacionais – Incivilidade	
Categoria/Subcategoria (I; II; III)	Nº
Fatores Individuais	6
Inexperiência profissional (I)	3
48. <i>“Aliás, quando eu estava a ir embora, hoje falamos imenso e não tenho mesmo nada contra ela...mas foi o que ela me disse, “tenho noção que a tua saída também tem a ver comigo porque tu percebias pouco de consultoria...tu não sabias nada de consultoria, e eu nunca geri ninguém, foste o meu primeiro alvo” (...)</i> ” (E2)	
Idade (I)	2
49. <i>“(...) eu era muito jovem e...eles sentiam isso, a minha inexperiência...pensavam que eu não percebia nada daquilo...e então alguns acabavam por, pensavam que metendo-me medo ou intimidando que podia fazer com que eles ficassem com o trabalho que queriam (...)</i> ” (E11 – Excerto 22)	
Situação Profissional (Estágio) (I)	2
50. <i>“A minha colega [nome da colega] era a anterior estagiária e disse também que sempre sentiu enquanto era estagiária ele tratava-a pior do que agora, porque agora já sabe que ela está a contrato...mas ele também já teve outras estagiárias no departamento do marketing que ele também as tratava muito mal, e eram colegas dele do dia-a-dia.”</i> (E12)	
Fatores Organizacionais	13
Condições (<i>enabling structures</i>) (I)	13
Desequilíbrios de poder (II)	7

Comportamentos Digitais e Incivilidade, Ostracismo e Apoio Social

<p>51. “(...) eu sabia que se lhe respondesse estava-lhe [ao perpetrador] a dar armas para continuar uma discussão que não tinha ponta por onde se pegasse...lógico que a minha vontade era mandar-lhe um texto todo pomposo a dizer tudo o que eu achava sobre a situação...mas acho que temos de manter um certo nível, sobretudo a falar com chefias, temos que ter mais cuidado (...)” (E13)</p> <p>52. “Era mais comigo [os comportamentos incivis] mas também o fazia com outra colega minha, ou seja, era sempre para quem estivesse abaixo na hierarquia...quando era com outras pessoas acima dele ele não se comportava assim.” (E15 – Excerto 23)</p> <p>53. “Toda a gente já tinha dito ao manager dos comentários que ela [perpetrador] fazia...mas ele não fez nada...ela era a menina de ouro de toda a gente lá (...)” (E14)</p>	
Custos Reduzidos (II)	10
Cultura Organizacional (III)	5
<p>54. “Eu acho que não davam muita importância a isso [normas de mútuo respeito]...ali tu trabalhavas sobre objetivos e resultados, e como tu tinhas de fazer um delivery muito rápido...tu tinhas basicamente de te focar naquilo...tens que estar lá para trabalhar, não estás lá para falar, não estás lá para fazer amigos...basicamente. Portanto, desde que tu trabalhes, desde que cumpras os objetivos que tu tens para atingir, desde que dê o lucro à empresa que ela pretende...está tudo bem. Não era algo que tu vias que eles incentivavam muito [normas de mútuo respeito]. Desde que o trabalho aparecesse feito, e desde que tu cumprisses os objetivos...estava tudo bem.” (E5 – Excerto 24)</p> <p>55. “(...) porque na minha opinião, se calhar se eu fosse diretora desta marca fazia montes de atividades para as pessoas se darem, acho que advém muito da mentalidade que a direção tem, se a direção não tem essa mentalidade como é obvio que cá em baixo também não vai haver (...)” (E16)</p> <p>56. “(...) o facto da chefia permitir determinado tipo de situações ou não permitir determinado tipo de situações. Eu lembro-me que nessa altura [dos e-mails incivis] havia uma colega que era da parte financeira e que...é como disse, toda a gente estava muito transtornada [com a situação económica da empresa]...e ela estava extraordinariamente transtornada...já não estava em condições de estar a trabalhar, e tratava mal os súbditos dela, e ninguém se ralava com o assunto...e eu acho que isto não era normal...ou seja, eu acho que uma chefia consciente, e uma gestão consciente, se tem noção que uma determinada pessoa, por muito bem que cumpra os seus objetivos, se trata mal as pessoas que estão abaixo</p>	

Comportamentos Digitais e Incivilidade, Ostracismo e Apoio Social

<p><i>dela...só tem mais é que ser chamada a atenção...ali era impressionante, ninguém ligava nenhuma, toda a gente sabia que isso acontecia e ninguém ligava nenhuma...porque o tal espírito de competitividade vinha ao de cima e portanto aquilo gerava situações em que tudo era permitido, inclusivamente faltas de respeito.” (E7)</i></p> <p>57. <i>“Não...em relação a isso [inexperiência profissional] era não só pelo [nome do project manager – perpetrador], pelo meu chefe mesmo, ou seja, aí acabava por ser, à exceção de duas ou três pessoas mais velhas, era geral, ou seja, não valorizavam o que eu dizia porque eu não tinha experiência no mercado de trabalho...quando muitas vezes o foco do nosso trabalho até eram os jovens, era um bocado contrassenso.” (E15)</i></p>	
<p>Liderança (III)</p>	<p>6</p>
<p>58. <i>“Mas eu senti sempre na obrigação de reportar estas situações...só que da parte da chefia foi sempre uma posição de “Tens de ignorar.”...mas o problema é que quem tinha de contactar com eles era eu, eu estava ali um bocado para fazer de amortecedor entre a chefia e eles [subordinados - perpetradores], então acabava por levar com tudo.” (E11 – Excerto 25)</i></p> <p>59. <i>“A chefia nunca lá estava...por isso não tinha conhecimento...ele [administrador] também nunca se mostrou muito aberto a receber críticas (...) acontece que ele também era uma pessoa muito rígida, por exemplo...quanto ao não podermos falar entre nós, era uma regra imposta por ele...ou seja, ele alimentava aquilo até certa forma, porque só não via, quem não queria ver (...)” (E13)</i></p> <p>60. <i>“(...) o chefe com quem fiz o acordo teve uma fase de falar com o que estava acima dele, porque tinha sido estabelecido um acordo e por um lado ele não queria desvirtuar o acordo, mas por outro lado não queria desagradar a pessoa que estava acima dele (...) tudo levou a que...como não havia a possibilidade de continuidade porque eu não queria...houve uma posição de força pela chefia superior que foi passada para a chefia que estava abaixo e para a outra chefia que estava mais abaixo, e pronto...os três níveis assumiram uma posição de força e depois levou a todos esses comportamentos.” (E10 – Excerto 26)</i></p> <p>61. <i>“(...) uma empresa que a gestão é correta, que as pessoas concordam com a gestão, este tipo de situações não acontecia, porque isto [dos e-mails incivis] só aconteceu porque houve um fulano, que leu um e-mail e resolveu telefonar ao responsável da outra empresa [perpetrador], a dizer que ele era um incompetente, e não é isso que se pede de um presidente de um grupo...e portanto, a gestão superior tem muita culpa em situações que podem resultar neste tipo de problemas internos.” (E7)</i></p>	

Comportamentos Digitais e Incivilidade, Ostracismo e Apoio Social

Formalidade (III)	2
<p>62. <i>“O facto de haver essa formalidade, e existe também muito a parte burocrática, eu para contactar alguém de cima, não bastava falar, havia aqui todo um processo para chegar acima...e se calhar num ambiente menos formal, rapidamente se pode resolver as situações, falando com as pessoas...em vez de estar numa troca de e-mails, em que por vezes pode-se não perceber bem o que a outra pessoa está a querer dizer...e isso pode gerar aqui confusões, e que falando pessoalmente havia menor probabilidade de ocorrerem.”</i> (E10)</p> <p>63. <i>“Sim [informalidade pode ter fomentado os comportamentos incivis]...isso acontece várias vezes, há colaboradores que depois abusam...imagina, a imagem que a empresa quer transmitir é que “somos uma família”, mas calma não pode haver abusos...e no caso dele [perpetrador] acho que sim, se fosse uma empresa muito mais formal não havia tanta margem para os comentários que ele faz (...) Acho que se fosse uma empresa mais formal ele iria engolir um bocado esses comentários incivis...acho que se prende pelo facto de ser um ambiente mais descontraído.”</i> (E12 – Excerto 27)</p>	
Insatisfação e Frustração (II)	3
Ambiente stressante (III)	3
<p>64. <i>“Por outro lado, era um trabalho stressante porque causa da dinâmica de estar tudo a acontecer ao mesmo tempo, é tudo para ontem, ou seja, tens que ter um grande despacho, e tens que conseguir fazer um delivery o mais rapidamente possível em poucas horas...e isso torna tudo mais stressante, e faz com que haja uma pressão muito grande em cima de ti, porque sabes que naquele dia, àquelas horas tens de ter aquilo pronto e ponto final.”</i> (E5 – Excerto 28)</p>	
Motivações (<i>motivating structures</i>) (I)	6
Competitividade (II)	3
<p>65. <i>“Eu acho que é muito no sentido de ele [colega de marketing - perpetrador] pensar “é uma miúda nova e está a tentar-me roubar o trabalho”...o que não é verdade. Então...primeiro é isso, é o facto de ele achar que lhe estou a roubar trabalho, apesar de eu já lhe ter dito que não o estou a fazer...eu não quero roubar o lugar a ninguém (...).”</i> (E12 – Excerto 29)</p>	

Comportamentos Digitais e Incivilidade, Ostracismo e Apoio Social

<p>66. “Na altura também pensei que a forma de tratamento dela pudesse estar relacionada com questões de competitividade...porque, eu sabia a qualidade do meu trabalho, sabia que aquilo que eu fazia, fazia bem...apesar do feedback que ela me dava (...) mas eu sinto que sim, que poderia existir algum receio disso, porque claramente havia ali pontos em que eu era forte, e ela admitia isso, e esses pontos em que eu forte, ela não o era, e ela também conseguia admitir isso...portanto, acho que poderia ser um bocado por aí, do género, se ela é forte nisto e eu não, pode ser uma ameaça.” (E5)</p>	
<p>Ambiente competitivo (II)</p>	<p>4</p>
<p>67. “Eu acho que sim, notava-se muito essa competição lá dentro...e isso desgastava muito as pessoas, e eu estive lá pouco tempo, e durante esse tempo eu assisti a três pessoas que se despediram e foram para outras empresas.” (E5 – Excerto 30)</p> <p>68. “Competitivo...sem dúvida, muito competitivo, as pessoas não olham a meios para atingir os fins...são muito competitivas, e se for preciso roubar um candidato para fechar um processo, é logo e sabem perfeitamente que esse candidato está em processo comigo...isso acontece constantemente, e portanto ai lixam-me como é obvio...nem toda a gente faz isto, mas é uma grande percentagem...por exemplo, eu não faço, a minha colega do lado não faz, há mais duas ou três pessoas que não fazem, mas há muita gente que faz, e portanto aí é um ambiente muito competitivo.” (E16)</p>	
<p>Sistema de Remunerações (II)</p>	<p>2</p>
<p>69. “Sim [sistema de remunerações por comissões motiva os comportamentos incivis] ...e eles não podem mudar o sistema de remuneração, fazer algo por empresas, porque como são três empresas distintas, estar a fazer uma remuneração por empresa não faz sentido...porque são três empresas, três faturas, ou seja, se fosse três departamentos de uma empresa, eles podiam fazer um KPI qualquer de objetivo por equipa, mas como são três equipas distintas de três empresas distintas, elas competem mesmo no mercado.” (E8)</p> <p>70. “(...) então...havia uma componente do salário dos trabalhadores que estava anexada à quilometragem mensal que eles faziam, ou seja, isto fazia com que alguns trabalhos fossem bons, por exemplo, uma carga daqui para a Alemanha, e outros que era andarem aqui em Portugal a fazer piscinas, por exemplo, de Lisboa ao Porto (...) e nós tentávamos ser justos, tentando equitativamente repartir as cargas boas a uns e depois a outros,</p>	

Comportamentos Digitais e Incivilidade, Ostracismo e Apoio Social

<i>só que sempre que dizíamos que um deles não podia ir para o tráfego internacional, uns deles chegavam a mandar mensagens a reduzir o nível das conversas e era complicado (...)</i> ” (E11 – Excerto 31)	
Processos precipitadores (<i>precipitating processes</i>) (I)	4
Alterações na equipa de trabalho (II)	2
71. <i>“Como a diretora não tinha tempo...colocou essa pessoa de uma área completamente diferente, meteu-me a reportar a essa pessoa [perpetrador]...uma pessoa que não percebia da área em questão, e eu também não...na altura estava completamente a zeros, ia descobrindo por mim os perfis e o que é que as empresas precisavam e ficou ali uma situação muito complicada e tensa.”</i> (E2 – Excerto 32)	
Alterações na liderança (II)	1
72. <i>“A verdade é que nós trabalhámos durante muitos anos sem ter conflitos, e nessa fase [alteração da liderança], e porque os conflitos vinham de cima, porque eramos constantemente confrontados com chefias que achavam que o nosso trabalho era mal feito, em vez de serem chefias que nos diziam para onde é que nós devíamos ir...toda a gente começou a discutir com toda a gente...a minha situação não foi a única, houve mais casos dentro da empresa de pessoas que se tratavam mal, seja por e-mail, seja por conversa, por o que é que fosse (...)</i> ” (E7)	
Aquisição da empresa (II)	1
73. <i>“(...) é uma empresa especializada na área da construção e que pertencia a um grupo construtor que tem várias empresas e esse grupo há pouco tempo tinha sido adquirido por uma outra empresa e portanto...trabalhávamos todos dentro do mesmo grupo...mas não eramos propriamente todos da mesma empresa, mas tínhamos de defender todos a mesma causa porque eramos todos do mesmo grupo (...)</i> ” (E7)	
Downsizing (II)	1
74. <i>“Nós [departamento de recursos humanos] temos um grupo [Whatsapp] com o departamento de marketing porque o departamento de recursos humanos é responsável pela parte de employer branding, ou seja, vamos às faculdades e também a alguns clientes, para isso precisamos de comunicar com o marketing porque eles é que têm as ferramentas necessárias para tratar dos aspetos relacionados com a publicidade da empresa, e desde que eu entrei, eu tenho dado várias ideias novas, e desde que eu entrei, um colega de marketing corta qualquer coisa que eu diga ou sugira,</i>	

Comportamentos Digitais e Incivilidade, Ostracismo e Apoio Social

<i>isto porque...o marketing anda a perder para as ideias que têm vindo a ser sugeridas pelos recursos humanos, e a empresa tem vindo a acrescentar mais pessoas aos recursos humanos e a cortar mais pessoas no marketing (...)</i> ” (E12)	
--	--

Tabela 8 – Sistema de categorias e subcategorias (I; II; III) das motivações organizacionais do ostracismo (Nº=número de ocorrências inter-entrevista)

Motivações Organizacionais – Ostracismo	
Categoria/Subcategoria (I; II; III)	Nº
Fatores Individuais	3
Retaliação (I)	3
<p>75. <i>“O porquê da exclusão foi claramente uma vingança pela minha atitude, ou seja, por eu ter uma atitude de são 8h de trabalho que eu faço, não são 12h de trabalho...porque acontecia várias vezes nós trabalharmos 10h, 12h, 9h...e as primeiras vezes eu aceitei, mas depois comecei a alertar e reuni com as duas líderes, e transmiti que isto não estava a funcionar (...) pronto, ela [uma das líderes] ficou frustrada comigo e vivia-se aquela fingida paz...creio aí que foi uma questão de vingança ou de incapacidade da pessoa de ser direta e falar abertamente sobre o problema, sem encarar aquilo como se fosse um ataque...a pessoa [líder] preferiu evitar o confronto e evitar o contacto comigo...”</i> (E4 – Excerto 33)</p> <p>76. <i>“Eu tive que ir fazer queixinhas porque já estava num ponto sem retorno...acabou por me afastar completamente daquilo, eu já não tinha controlo sobre nada, porque lá está, quem geria o projeto era ele, eu fazia as tarefas práticas, mas quem decidia o que era suposto fazer era ele. Como depois de eu ter falado com o meu responsável e ele [project leader - perpetrador] me ter pedido desculpa, mas tudo ter continuado na mesma, e até ele me ter começado a excluir...eu comecei a sentir que não tinha como resolver esta situação...por isso é que eu ter saído foi num período tão curto, porque eu estava a sentir que eu ia trabalhar das 9 às 6, mas eu não fazia nada, eu estava simplesmente no escritório só por estar, só para marcar o ponto (...)</i>” (E15) <i>“A exclusão, diria que foi o facto de ele não ter gostado de eu ter ido falar com o chefe acima dele quando eu já estava a chegar a um ponto em que não aguentava aquela situação [de comportamentos incivis].”</i> (E15)</p>	

Comportamentos Digitais e Incivilidade, Ostracismo e Apoio Social

Fatores Organizacionais	6
Condições (<i>enabling structures</i>) (I)	6
Desequilíbrios de poder (II)	4
77. “Sentia-me muito injustiçada...sentia que não merecia aquilo porque estava a dar o meu melhor, e sentia que não havia razão para aquele tratamento diferenciado...não conseguia perceber porque é que ele estava a excluir-me e também não sabia como dar a volta à situação porque ele é que mandava...não sei, não sabia o que fazer.” (E3 – Excerto 44)	
78. “Não sei...talvez por eu ser a mais nova no escritório, por ser a que tinha menos experiência, era mais fácil...ele não podia fazer isso com pessoas que tinham muitos mais anos que ele, mais responsabilidade...e eu estava abaixo, estava no projeto dele, e acabei por ser um alvo fácil de atacar.” (E15 – Excerto 34)	
Custos Reduzidos (II)	6
Cultura Organizacional (III)	2
79. “Eu acho que era...a cultura da empresa está muito enraizada no facto de eles terem estagiários...não é que a empresa ganhe mal, mas a empresa opta por não crescer em número de funcionários, porque eles têm quatro ou cinco pessoas que estão lá há imenso tempo, e que os lucros são distribuídos por essas pessoas...portanto, para eles é muito melhor ter muitos estagiários que vão rodando rotativamente...eles não se interessam dos níveis de turnover...para eles é absolutamente igual...e portanto, ele [chefe - perpetrador] achava do género “porque é que eu vou estar a incluir esta miúda que daqui a pouco tempo vai-se embora e eu vou ter que estar a ensinar este processo todo a uma pessoa nova”...ele não tinha paciência para isso...ele disse várias vezes que não era babysitter de ninguém.” (E3 – Excerto 35)	
80. “(...) porque na minha opinião, se calhar se eu fosse diretora desta marca fazia montes de atividades para as pessoas se darem, acho que advém muito da mentalidade que a direção tem, se a direção não tem essa mentalidade como é óbvio que cá em baixo também não vai haver (...)” (E16)	
Liderança (III)	2
81. “Aliás, eu não tenho a certeza se era necessariamente comigo, eu acho que ele estava chateado por ter uma estagiária...porque pelo que percebi, essa decisão não foi inteiramente tomada por ele, foi mais tomada pela diretora...e como eu disse, eles gostam de fazer rotação de	

Comportamentos Digitais e Incivilidade, Ostracismo e Apoio Social

<p><i>estagiários...e portanto ele não estava contente por ser babysitter e ensinar uma pessoa alguma coisa desde o início...e claro que eu estava no início, e ainda estava a aprender...e não ia acertar em tudo, e ele sentia que com as minhas colegas já não era necessário fazer isso.” (E3 – Excerto 36)</i></p>	
<p style="text-align: center;">Formalidade (III)</p>	2
<p>82. <i>“Como há uma liberdade tão grande na empresa, se calhar se fosse uma empresa um bocadinho mais formal e um ambiente um bocadinho mais rígido, onde houvesse um bocadinho mais de controlo, não havia tanto espaço para fazer canais privados, por exemplo, para partilhar notícias e para partilhar imagens engraçadas e tudo mais...acho que se houvesse um bocadinho de mais controlo e um nível mais adulto de conversações...se calhar o ambiente não era tão propício a haver esse tipo de exclusões (...)” (E1 – Excerto 37)</i></p> <p>83. <i>“Sim, definitivamente [formalidade contribuiu para a exclusão]...eu sinto que se houvesse uma cultura de mais proximidade e à vontade, eu tinha sentido à vontade para expor o que estava a passar [exclusão]” (E3)</i></p>	
<p style="text-align: center;">Interdependência de Funções (III)</p>	4
<p>84. <i>“Não, todos fazíamos coisas diferentes...não havia claramente o conceito de teamwork...cada um no seu quintal.” (E4 – Excerto 38)</i></p> <p>85. <i>“No geral as tarefas eram alocadas desde início e depois nós íamos gerindo, às vezes é que tínhamos pontos de encontro entre algumas tarefas e aí era mais interdependente...mas regra geral acabava por ser cada um a fazer o seu trabalho, tanto que no meu projeto eu fazia a parte prática toda e o [nome do project manager - perpetrador] só geria e ia vendo o ponto de situação, via os timings e tudo isso.” (E15)</i></p>	
<p>Motivações (<i>motivating structures</i>) (I)</p>	1
<p style="text-align: center;">Competitividade (II)</p>	1
<p>86. <i>“(...) depois percebi que havia uma pessoa que era...isto quase parece uma coisa de secundário...mas uma das líderes...uma pessoa que estava numa posição de um bocadinho mais de liderança nesse grupo...era a pessoa que diretamente competia comigo em termos de trabalho, ou seja, quando eu comecei a passar para uma posição superior...ela não gostou e fez questão de passar isso para esses colegas [do grupo], tanto que eu há pouco tempo fui promovida e nenhuma dessas pessoas me deu os parabéns, por exemplo.” (E1 – Excerto 39)</i></p>	

Anexo 7 – Sistema de Categorias: Consequências da Incivilidade, Ostracismo e Apoio Social

Tabela 9 – Sistema de categorias e subcategorias (I; II) das consequências da incivilidade (Nº=número de ocorrências inter-entrevista)

Consequências – Incivilidade (n=13)	
Categoria/Subcategoria (I;II)	Nº
Respostas Emocionais	13
Falta de reconhecimento e desmotivação (I)	6
87. <i>“Respondia mal aos e-mails [o perpetrador] ...o que é que isso criava...claro que criava desmotivação...recebes um e-mail daqueles...não te apetece fazer aquilo sequer...não é não apetecer...ou seja, não havia necessidade de falar daquela maneira.”</i> (E2) 88. <i>“Era um bocadinho complicado gerir isto tudo (...) eu fazia um esforço muito grande para trabalhar, e trabalhava fora de horas...e nós não recebíamos, nós recebíamos por placement...e estares a trabalhar de borla, e não te sentires reconhecido, era um bocado ingrato...nós trabalhávamos mesmo muitas horas, eu saía do trabalho e ia trabalhar para casa, tinha reuniões via Skype...portanto, nós já estávamos cansados do trabalho todo, e depois era complicado chegarmos ao Whatsapp e ver que nós eramos isto, que nós eramos aquilo.”</i> (E6)	
Raiva (I)	4
89. <i>“Sentia-me muito mal...era sobretudo uma espécie de raiva...não era tanto triste, porque eu sabia que estava a fazer as coisas bem, ou seja, podia sentir-me triste se achasse que estava a fazer as coisas mal, mas não, estava a sentir raiva porque todo o trabalho que eu fazia era questionado, era como se o meu trabalho não tivesse qualquer valor...e estava a ser questionada por uma pessoa que nem sequer sabia porque é que eu estava a fazer aquilo daquela forma, ou seja, era sobretudo essa sensação de raiva.”</i> (E15)	
Injustiça (I)	3
90. <i>“Senti-me desmotivada, rebaixada...um tratamento baixo, quando não fizeste nada de mal...injustiça...mau tratamento só porque sim.”</i> (E2)	
Tristeza (I)	1

Comportamentos Digitais e Incivilidade, Ostracismo e Apoio Social

91. <i>“Sentia-me mesmo triste...era angustiante, tu estavas a dar o teu melhor, e estava ali uma pessoa que manda...a tua chefia, a deitar-te abaixo...era complicado.”</i> (E6)	
Ofensa (I)	1
92. <i>“O sentimento inicial é a ofensa...tenho aquele sentimento que aquela pessoa está a colocar em causa o meu trabalho, e eu estive a trabalhar a semana toda de forma excessiva e levei o pc para casa um dia ou outro para dar o litro, e sei que estou a receber excelente feedback da chefia direta...porque é que esta pessoa que não é meu chefe está a mandar bitaites?”</i> (E8)	
Stress (I)	1
93. <i>“(...) porque no fundo o que ela [perpetrador] acaba por fazer é dar-me muito mais pressão do que dá aos outros colegas...e pode ser nesse sentido, ou seja, mesmo que não seja este o pensamento dela, e se for, é um pensamento muito estúpido, nem é sequer pedagógico, mas se fosse esse pensamento poderia ser no sentido de me fortalecer a nível de resistência ao trabalho e ao stress (...)”</i> (E16)	
Burnout (I)	1
94. <i>“Agora o que é verdade é que eu...isto foi em Agosto, e eu em Setembro fiquei com um esgotamento, este não foi o único motivo que levou ao esgotamento...mas isto foi uma gota de água bastante forte...exatamente porque a situação na empresa começou a tornar-se completamente impossível porque as pessoas [que tinham enviado os e-mails] estavam lá [no escritório] e tínhamos de nos confrontar cara a cara uns com os outros e...eu basicamente apetecia-me era não ver essas pessoas e as pessoas que fizeram aquilo (...)”</i> (E7)	
Comportamentos face ao perpetrador	13
Passividade (I)	9
Transmitir que não é afetado pelo comportamento incivil (II)	6
95. <i>“(...) ela [perpetrador] parava quando via que não estava a receber resposta, e que eu não estava a ser afetada e assim ela mudava de diálogo...quanto menos atenção desses a esse tipo de comentários que ela fazia...menos ela se interessava em fazê-los e mudava para outra pessoa.”</i> (E14 – Excerto 40)	
Nível hierárquico do perpetrador (II)	4

Comportamentos Digitais e Incivilidade, Ostracismo e Apoio Social

<p>96. “Nós tínhamos de saber lidar muito bem com ele [perpetrador], porque de facto era ele que mandava...e de facto, ele tinha uma grande visão para o negócio...mas quando nos fala uma chefia, e nós somos estagiários, nós não podemos fazer grande coisa, temos de ir na onda...porque de facto ele é que manda (...)” (E6)</p>	
<p>Foco nos objetivos profissionais (II)</p>	2
<p>97. “(...) portanto a relação com ele [perpetrador] como é importantíssima para a minha performance, não me posso dar ao luxo de alimentar conflitos.” (E8)</p>	
<p>Ninguém assistia aos comportamentos de incivilidade (II)</p>	1
<p>98. “Eu na altura pensei em, quando as coisas ficaram piores, eu pensei em ir falar com o nosso comercial, que era a pessoa acima dela [chefe – perpetrador]...de tentar expor a situação, e de tentar perceber se era alguma coisa só comigo, ou se era assim com toda a gente...mas depois, a realidade é que como ele era comercial, passava muito tempo fora do escritório...e ele não assistia...até porque ela acabava por ter atitudes mais agressivas sempre mais resguardada, não tanto à frente de outras pessoas...e ele acabava por não assistir diretamente a estas situações.” (E5)</p>	
<p>Confronto (I)</p>	2
<p>99. “Se calhar não sei se foi a forma mais correta, acima de tudo ela era minha superior [perpetrador], mas eu levantei-me no momento e disse “foi a última vez que falaste assim comigo...sem razões”, porque para mim quando um chefe tem razão, tem que ralhar, acho que tem de chamar à atenção, porque tem, porque só assim é que nós acordámos às vezes...mas quando fazes uma pergunta “o que é que queres que eu faça hoje?”...eu a tentar ajudar a pessoa e ela só porque estava mal disposta responde-me mal...ainda por cima por e-mail, quando está a meio metro de mim...é uma falta de respeito, então aí levantei-me e disse “foi a última vez que me falaste assim” e ela assim “ah foi?”, ela ainda continuou a ser arrogante...e depois eu fui-me embora...e depois passado horas é que tivemos uma conversa.” (E2 – Excerto 41)</p> <p>100. “(...) eu já tentei conversar com ele [perpetrador], e já fomos uma vez beber café, e eu disse-lhe, eu tenho as minhas ideias, é para melhorar em conjunto, porque se houver melhorias ele também ganha...mas pronto, os comportamentos pararam durante duas ou três semanas, mas depois voltaram...ele continua a mandar o mesmo tipo de mensagens sem respeito nenhum.” (E12)</p>	

Comportamentos Digitais e Incivilidade, Ostracismo e Apoio Social

<p>101. “Eu acho que vai chegar a um ponto que nós não vamos conseguir trabalhar um com o outro e isso é mau, é por isso que eu, miúda de 22 anos, tenta começar a falar bem e estabelecer uma relação de “eu sei que tu não gostas de mim e eu também não gosto de ti”, mas estamos num meio profissional e temos de ser cordiais...e eu já lhe disse isso na cara...nós vivemos constantemente numa de quem é que tem a culpa, e há prints para todo o lado só para dizer “a culpa é tua”, e não é uma coisa produtiva, porque enquanto eu estou à procura do print que demonstra que a culpa foi dele ou foi minha, eu podia estar a fazer outras coisas...já não é algo produtivo, ele já diz “olá, [nome da entrevistada], onde está isto?” e eu já vou à procura de ver qual era o deadline para dizer “porque é que não cumpriste” ...só para dizer a culpa desta vez foi tua, já não é algo “desculpa, vamos fazer isto o mais depressa possível para cumprir” ...podíamos trabalhar em conjunto e fazer a coisa muito mais rápido, mas não...é muito pouco produtivo.” (E12)</p>	
<p>Reporte (I)</p>	2
<p>102. “Mas eu senti sempre na obrigação de reportar estas situações...só que da parte da chefia foi sempre uma posição de “Tens de ignorar.”...mas o problema é que quem tinha de contactar com eles era eu, eu estava ali um bocado para fazer de amortecedor entre a chefia e eles [subordinados], então acabava por levar com tudo.” (E11 – Excerto 25)</p> <p>103. “(...) eu cheguei a um ponto em que aquilo se tornou tão insuportável, que eu fui falar mesmo com o nosso chefe, que estava acima de todos nós, que era mesmo o responsável...a dizer que aquilo era uma situação que se estava a tornar regular em vários sentidos, tanto por e-mails, como chamadas a tratar mal (...)” (E15 – Excerto 42)</p>	
<p>Comportamentos face à organização</p>	12
<p>Redução da satisfação laboral e compromisso organizacional (I)</p>	4
<p>104. “Se eu pudesse dava menos à empresa. Se nós somos maltratados e estamos num ambiente em que não somos bem-vindos, e estamos num ambiente adverso, lógico que nós queremos passar lá o menos tempo possível, por isso eu jamais faria por exemplo horas extra para aquela empresa, jamais...e se pudesse saía mais cedo uma hora só para ela [perpetrador] não me chatear.” (E13 – Excerto 43)</p>	
<p>Imagem negativa da organização (I)</p>	4

Comportamentos Digitais e Incivilidade, Ostracismo e Apoio Social

<p>105. <i>“Não...isto foi claramente desmotivador, e claramente um ponto extremamente negativo em toda a interação com a empresa...de tal maneira que, eu mesmo depois quando acabei a minha tese, e procurei trabalho...manchou claramente a imagem da empresa, e nem sequer coloquei em hipótese voltar lá a trabalhar. Eu não iria para lá trabalhar, só num caso muito extremo e se fosse uma equipa de pessoas que eu sabia que interessava, e uma chefia diferente é que eu eventualmente ponderaria...e mesmo assim é eventualmente ponderaria...porque toda esta situação que geraram apenas me deu uma má imagem da empresa, que será muito difícil de mudar.”</i> (E10)</p> <p>106. <i>“Jamais trabalharei para aquela empresa novamente...prefiro mudar de ramo.”</i> (E13)</p>	
<p>Intenções de saída (I)</p>	2
<p>107. <i>“Não, esta situação fez com que eu andasse super desmotivada, ou seja, eu ia para o trabalho sem vontade nenhuma, basicamente aproveitava as minhas horas de almoço para ver outros anúncios, para ver se via alguma oportunidade que me interessasse, porque eu sentia que não estava ali a fazer nada, eu não sentia que estava a contribuir com algo, eu não sentia que estava a aprender alguma coisa...e lá está tinha um ano experiência, nem tanto nessa altura, e já estava a sentir que estava estagnada...o que era de todo aquilo que eu queria...então tomei a decisão de que tinha de começar a procurar outra coisa porque esta pessoa [perpetrador] não vai sair daqui, ela é mais velha do que eu, tem mais experiência, logo tenho que sair eu, se não nunca vou sair deste ponto (...)”</i> (E15)</p>	
<p>Saída da organização (I)</p>	7
<p>108. <i>“Não aconteceu só uma vez [comportamentos incivis], infelizmente, aconteceram várias vezes...até que...foi um dos motivos que também me levou a sair.”</i> (E2)</p> <p>109. <i>“Eu sentia-me muito desmotivada, estava a ficar cada vez mais desmotivada em trabalhar lá, e foi acumular e acumular, e duas semanas depois disso acontecer eu sai da empresa, eu não estava a aguentar porque era uma situação que estava a decorrer há vários meses, aquilo foi o cúmulo, já ultrapassava o limite do razoável. Eu até sai antes do prazo dos 30 dias porque já não estava mesmo a aguentar aquela situação toda.”</i> (E15)</p>	

Tabela 10 – Sistema de categorias e subcategorias (I) das consequências do ostracismo (Nº=número de ocorrências inter-entrevista)

Consequências – Ostracismo (n=7)	
Categoria/ Subcategoria (I;II)	Nº
Necessidades Fundamentais	5
Controlo	4
<p>110. “Sentia-me muito injustiçada...sentia que não merecia aquilo porque estava a dar o meu melhor, e sentia que não havia razão para aquele tratamento diferenciado...não conseguia perceber porque é que ele estava a excluir-me e também não sabia como dar a volta à situação porque ele é que mandava...não sei, não sabia o que fazer.” (E3 – Excerto 44)</p> <p>111. “(...) mas também no fundo, eu olho e penso, eu não sou uma pessoa que chega ao trabalho de trombas ou com má cara, ou que esteja mal disposta, ou descarregue nos outros, eu não sou assim...portanto, e vejo à minha volta pessoas que são assim, que entram no trabalho e falam mal...eu não, eu chego e digo “Bom dia”, se foi fim-de semana eu pergunto “O fim de semana foi bom?”, e quando chega à quarta feira digo “Já estamos a meio da semana, já está quase a acabar.”, e à sexta-feira digo “Ah já estamos quase de fim de semana”, ou seja, faço sempre comentários de manhã para tentar alegrar as pessoas e tentar deixá-las bem dispostas...e quando eu olho à minha volta e vejo que a maior parte das pessoas nem sequer é assim, quando existem essas situações eu penso “Eu não consigo dar mais que isto, já estou a ser simpática, já estou a tentar adaptar-me a um ambiente que eu não estou habituada, já estou fora da minha zona de conforto e estou a tentar criar uma zona em que eu me sinta confortável” (...)” (E16)</p>	
Autoestima	3
<p>112. “Pronto, eu ao início comecei a ficar...mas pronto, isso também tem a ver com traços da minha personalidade, e começava a ficar um bocadinho nervosa e um bocadinho ansiosa...no sentido de...não percebia porque é que eles me estavam a afastar porque era o grupo que me tinha recebido na empresa, era o grupo...eu tinha entrado na empresa com aquelas pessoas e depois tínhamos juntado outras pessoas da empresa e fazíamos tudo juntos, íamos almoçar juntos, fazíamos as pausas juntos e tudo mais. E quando eu comecei a perceber que estava a haver um certo afastamento por</p>	

Comportamentos Digitais e Incivilidade, Ostracismo e Apoio Social

<p><i>parte deles, comecei a ficar um bocadinho ansiosa no sentido de não percebia porque estavam a fazer aquilo...se era só comigo, se eu tinha feito alguma coisa, se eu tinha dito alguma coisa ou tinha feito alguma piada que alguém não teria gostado (...)</i>” (E1)</p> <p>113. “<i>(...) fico triste com a situação e penso o que é que eu fiz para não gostarem de mim, o que é que eu não tenho que as pessoas querem que eu tenha e porque é que não me incluem, será que eu não sou divertida?...ponho tudo em causa...claro que penso “O que é que eu fiz?” “O que é que eu podia fazer melhor para as pessoas gostarem de mim ou querem estar comigo?”</i>, penso sempre nisso (...)</p> ” (E16 – Excerto 45)	
Respostas Emocionais	13
Desmotivação (I)	2
<p>114. “<i>Em relação a ele [chefe], eu comecei a reagir muito mal em relação a ele...ele dizia-me qualquer coisa e eu sentia vontade de revirar os olhos e de não fazer, enquanto que no início estava super motivada e se me pedissem para fazer uma pesquisa e o perfil desse 400 candidatos, eu ia adicioná-los a todos e ficava na empresa até depois do meu horário de trabalho...a partir dali, o que eu decidi foi fazer apenas aquilo que me competia...eu não dava opiniões extra...eu não dizia nada a menos que me perguntassem...eu chegava lá, metia os meus phones, fazia o trabalho que me era pedido, se estivesse bem e ao agrado dele estava, se não estivesse, ele também não me ensinou melhor...contava com o apoio das minhas colegas, tinha o almoço, chegava à minha hora de ir embora e ia embora e o assunto ficava esquecido. A minha atitude definitivamente em relação àquele trabalho mudou quando eu percebi que aquele tratamento não era uma praxe e que não ia mudar.</i>” (E3)</p>	
Ansiedade (I)	2
<p>115. “<i>Pronto, eu ao início comecei a ficar...mas pronto, isso também tem a ver com traços da minha personalidade, e começava a ficar um bocadinho nervosa e um bocadinho ansiosa...no sentido de...não percebia porque é que eles me estavam a afastar porque era o grupo que me tinha recebido na empresa, era o grupo...eu tinha entrado na empresa com aquelas pessoas e depois tínhamos juntado outras pessoas da empresa e fazíamos tudo juntos, íamos almoçar juntos, fazíamos as pausas juntos e tudo mais. E quando eu comecei a perceber que estava a haver um certo afastamento por parte deles, comecei a ficar um bocadinho ansiosa no sentido de não percebia porque estavam a fazer aquilo...se era só comigo, se eu tinha feito alguma coisa, se eu tinha dito alguma coisa ou tinha feito alguma piada que alguém não teria gostado (...)</i>” (E1)</p>	
Frustração (I)	2

Comportamentos Digitais e Incivilidade, Ostracismo e Apoio Social

116. <i>“Senti-me frustrado...a primeira coisa que senti foi frustração, porque tens tanto trabalho em fazer as coisas e depois...senti-me inicialmente muito frustrado com a situação em si porque não tinha controlo...não dava para controlar...eu por muito que chegasse ao pé da outra pessoa e dissesse que as coisas não estavam a funcionar, a outra pessoa iria ter sempre aquela postura de “estás demasiado stressado...relaxa”.”</i> (E4)	
Tristeza (I)	1
117. <i>“Bem...fiz-me sentir muito excluída...muito ansiosa e triste...tive alturas em que ia literalmente chorar para a casa de banho...tornou-se em determinado momento uma experiência muito insustentável.”</i> (E3)	
Comportamentos face ao perpetrador	5
Passividade (I)	2
118. <i>“(...) Basicamente é isso, segui com a minha vida, aproximei-me mais de outras pessoas dentro da empresa que acabei por conhecer, sendo que algumas dessas pessoas faziam também parte desse grupo dos que foram excluídos (...)”</i> (E1 – Excerto 46)	
Comportamentos antissociais (I)	1
119. <i>“Em relação ao meu chefe [perpetrador], eu por um lado sentia “eu não quero ficar nesta empresa, eu já tive a experiência que precisava e nem sempre foi boa e eu não lhe devo nada”...e ele tratou-me muito mal às vezes...portanto...quer pessoalmente quer por meios digitais...por exemplo, aconteceu algumas vezes, em que a minha colega, mandava e-mail e metia o meu chefe em Cc e eu respondia ao e-mail sem o meu chefe em Cc...o que parece um bocado infantilidade, mas era a minha maneira de ganhar controlo da situação...não que eu ache que ele se importasse necessariamente com isso...mas eu achava do género “se me estás fazer a mim também tenho o direito de fazer a ti”...e portanto, eu agi dessa maneira.”</i> (E3 – Excerto 47)	
Comportamentos pró-sociais (I)	1
120. <i>“Por isso, mais vale olhar para a situação como, estas são as pessoas que eu tenho de lidar, e eu não vou deixar de fazer aquilo que sinto para melhorar porque um dia até pode resultar...se eu deixar de tentar, nunca vai resultar mas se eu continuar a ser eu e a tentar libertar um bocadinho o ambiente um dia até pode resultar, e pronto eu foco-me um bocadinho nisso...mas não deixa de ser frustrante, é um bocado inglório, gostava que as pessoas entrassem um bocadinho mais na minha onda, para eu também conseguir estar mais calma e se calhar acordar com mais</i>	

Comportamentos Digitais e Incivilidade, Ostracismo e Apoio Social

<p><i>energia para ir trabalhar mas não é algo que está a acontecer, se bem que sinto que se calhar de há um mês para cá já começo a ter algumas reações, ou seja, as pessoas já me começam a conhecer um bocadinho, por exemplo, sei lá, se há um dia em que as pessoas estão menos bem dispostas e eu digo algo e as pessoas me dizem “ah estás sempre maluca”, eu penso chamaram-me maluca, mas ao menos já tenho um nome, já tenho alguma coisa.” (E16 – Excerto 48)</i></p>	
<p>Comportamentos face à organização</p>	4
<p>Redução da satisfação laboral e compromisso organizacional (I)</p>	1
<p>121. <i>“Em relação a ele [chefe], eu comecei a reagir muito mal em relação a ele...ele dizia-me qualquer coisa e eu sentia vontade de revirar os olhos e de não fazer, enquanto que no início estava super motivada e se me pedissem para fazer uma pesquisa e o perfil desse 400 candidatos, eu ia adiciona-los a todos e ficava na empresa até depois do meu horário de trabalho...a partir dali, o que eu decidi foi fazer apenas aquilo que me competia...eu não dava opiniões extra...eu não dizia nada a menos que me perguntassem...eu chegava lá, metia os meus phones, fazia o trabalho que me era pedido, se estivesse bem e ao agrado dele estava, se não estivesse, ele também não me ensinou melhor...contava com o apoio das minhas colegas, tinha o almoço, chegava à minha hora de ir embora e ia embora e o assunto ficava esquecido. A minha atitude definitivamente em relação àquele trabalho mudou quando eu percebi que aquele tratamento não era uma praxe e que não ia mudar.” (E3)</i></p>	
<p>Imagem negativa da organização (I)</p>	3
<p>122. <i>“É assim...nem se preocuparam muito porque é que eu estava a sair [organização], só depois de outra rapariga sair é que eles se preocuparam em perceber porque é que duas raparigas da empresa em tão pouco tempo, e que tinham reportado um problema relativamente semelhante mas mesmo assim a outra pessoa continuou lá [project manager - perpetrador], ou seja, dá-me a sensação de que ele vai fazer isto com todas as pessoas que vierem abaixo dele, mas ele vai ficar sempre lá e as outras pessoas é que vão acabar por sair.” (E15)</i></p>	
<p>Intenções de saída (I)</p>	2
<p>123. <i>“Não, esta situação fez com que eu andasse super desmotivada, ou seja, eu ia para o trabalho sem vontade nenhuma, basicamente aproveitava as minhas horas de almoço para ver outros anúncios, para ver se via alguma oportunidade que me interessasse, porque eu sentia que não estava ali a fazer nada, eu não sentia que estava a contribuir com algo, eu não sentia que estava a aprender alguma coisa...e lá está tinha um ano</i></p>	

Comportamentos Digitais e Incivilidade, Ostracismo e Apoio Social

<p><i>experiência, nem tanto nessa altura, e já estava a sentir que estava estagnada...o que era de todo aquilo que eu queria...então tomei a decisão de que tinha de começar a procurar outra coisa porque esta pessoa [project manager] não vai sair daqui, ela é mais velha do que eu, tem mais experiência, logo tenho que sair eu, se não nunca vou sair deste ponto...então acabei por sair da empresa e nem sequer dei os 30 dias à empresa que estavam no contrato.” (E15)</i></p>	
Saída da organização (I)	3
<p>124. <i>“E depois tinha de me tentar manter controlado emocionalmente...por isso é que eu depois também saí da empresa...eu estava tão frustrado que tentei transmitir [à líder] que a situação não estava a funcionar por isto e por aquilo...e depois nada mudava...havia toda uma frustração associada...ficava também irritado com as outras pessoas...e imensamente stressado, até que depois comecei a desligar e a desistir e por isso é que depois acabei por sair da empresa.” (E4 – Excerto 49)</i></p>	

Tabela 11 – Sistema de categorias e subcategorias (I) das consequências do apoio social (Nº=número de ocorrências inter-entrevista)

Consequências – Apoio Social (n=14)	
Categoria/Subcategoria (I;II)	Nº
Respostas Emocionais	6
Reconhecimento (I)	5
125. <i>“Percebes que existe um reconhecimento do teu trabalho...percebes que estás ali, que te esforçaste, que trabalhaste duro e muitas horas, mas que depois conseguiste concluir as coisas, e mais do que concluir as coisas, que as pessoas te reconhecem. Reconhecem que foi o teu trabalho, que foi o teu esforço, que te levou àquele objetivo, que no fundo, ajuda a todos...se a empresa fatura, toda a gente acaba por faturar.”</i> (E5)	
Proteção (I)	1
126. <i>“Bem...sinto que se algo correr mal, tenho ali alguém que me proteja...imagina, sei que se eu errar, são os primeiros a dar-me na cabeça, mas também me sabem dar apoio, por exemplo, se eu vou ter com um cliente mais rigoroso, eles mandam-me logo mensagem a dizer “ele vai-te dizer isto e isto, responde desta e desta forma”, portanto, eles são um backup, é teres ali alguém a dizer-te como reagir a certos comportamentos que eu não saberia reagir, porque eu sou muito tímida.”</i> (E12)	
Comportamentos face à organização	8
Satisfação laboral e compromisso organizacional (I)	8
127. <i>“Em relação à organização, quando recebes apoio, quando tens um reforço positivo...acabas por te esforçar mais e ir vestindo cada vez mais a camisola pela empresa. Dá-te vontade de fazeres de tudo para o bem daquela organização.”</i> (E5)	
128. <i>“Eu fico mesmo muito contente, e muito orgulhoso...é o tipo de coisas que me faz vestir a camisola, sentir-me orgulhoso de trabalhar lá.”</i> (E8)	
Comportamentos de Cidadania Organizacional (I)	2
129. <i>“(...) ao recebermos mensagens assim nós acabamos sempre por nos sentir bem e sentir que temos o dever cumprido...é isso que me faz continuar ali...mas sim, faz-me querer continuar a trabalhar e ajudar as outras pessoas, é muito gratificante.”</i> (E13 – Excerto 50)	

130. <i>“Sim...ao ver que o meu trabalho é reconhecido, dá-me vontade de dar o extra mile, de ir mais além, tentar ajudar mais...contribuir mais para o trabalho em equipa e não só ser o meu trabalho.”</i> (E15)	
--	--