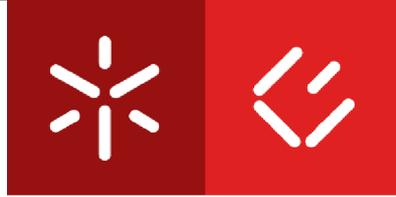


Universidade do Minho
Escola de Economia e Gestão

Ricardo Manuel Bonjardim Araújo

**Perceções sobre o cyberbullying no
contexto de trabalho: um estudo
exploratório**



Universidade do Minho
Escola de Economia e Gestão

Ricardo Manuel Bonjardim Araújo

**Perceções sobre o cyberbullying no
contexto de trabalho: um estudo
exploratório**

Dissertação de Mestrado
Mestrado em Estudos de Gestão

Trabalho realizado sob a orientação da:
Professora Doutora Maria Emília Pereira Fernandes

Despacho RT - 31 /2019 - Anexo 3

DIREITOS DE AUTOR E CONDIÇÕES DE UTILIZAÇÃO DO TRABALHO POR TERCEIROS

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

Assim, o presente trabalho pode ser utilizado nos termos previstos na licença [abaixo](#) indicada.

Caso o utilizador necessite de permissão para poder fazer um uso do trabalho em condições não previstas no licenciamento indicado, deverá contactar o autor, através do RepositóriUM da Universidade do Minho.

Licença concedida aos utilizadores deste trabalho



**Atribuição
CC BY**

<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>

Agradecimentos

Gostaria de agradecer à minha família e principalmente aos meus pais por me terem educado, serem uma grande fonte de motivação e de apoio na minha vida.

À minha tia Jacinta pela sua preocupação constante pela minha académica e no meu bem estar em geral.

Aos meus amigos, que muito me apoiaram nesta jornada e sempre se mantiveram fiéis nos bons e maus momentos.

À Professora Doutora Maria Emilia Pereira Fernandes pela disponibilidade e dedicação demonstradas para a elaboração desta dissertação.

Aos participantes neste estudo, a vossa disponibilidade foi o que permitiu que este estudo se realizasse.

Aos meus colegas de trabalho com quem cresci e ganhei bastante experiência para o futuro.

E finalmente, a todos aqueles que me acompanharam neste percurso académico, desde colegas, professores, explicadores.

A todos, um obrigado nunca será suficiente mas é o mínimo que poderei dizer.

Despacho RT - 31 /2019 - Anexo 4

DECLARAÇÃO DE INTEGRIDADE

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

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

Resumo

O *cyberbullying* tem sido um fenómeno bastante estudado em contexto escolar, estando a literatura sobre o contexto de trabalho ainda num estágio embrionário. Com a crescente evolução da tecnologia e a sua integração nos postos de trabalho, começou a existir uma diluição entre os horários laborais e de descanso. Neste sentido, estudar o *cyberbullying* em contexto de trabalho e de que forma os recursos humanos podem prevenir e combater este fenómeno foram o objetivo deste estudo. Para isso, foram estudadas as perceções das redes sociais, do *cyberbullying*, as experiências vivenciadas e as práticas e políticas das empresas.

Para a elaboração deste estudo, optou-se por uma metodologia qualitativa e pelo método da entrevista semiestruturada. Como técnica de recolha de dados elegeu-se a bola de neve, tendo feito parte deste estudo 12 participantes formados ou com experiência em recursos humanos e gestão de sistemas de informação. Em relação aos resultados obtidos, os entrevistados relataram que é fundamental o uso de computador para realizar as suas funções, onde a maioria tem os colegas nas redes sociais. Sobre o ambiente nas redes sociais, existiu uma divisão nas respostas dos entrevistados. Houve um consenso geral do que é o *cyberbullying*. Em termos de impacto, os participantes estavam a par da gravidade do fenómeno, referindo que este será cada vez mais frequente nos locais de trabalho. Apenas 25% dos intervenientes reportaram as suas experiências, sendo que um deles é considerado como agressor. Nas soluções apresentadas para minimizar os impactos do *cyberbullying*, foram referidos: o *teambuilding*, palestras, ações de consciencialização e sensibilização, formação, criação de laços saudáveis entre colaboradores e, por fim, a utilização de ferramentas qualitativas de diagnóstico para uma melhor avaliação dos casos.

Palavras-chave: contexto laboral, *cyberbullying*, recursos humanos e redes sociais

Abstract

Cyberbullying has been a phenomenon that has been widely studied in the academic context while the literature in the workplace environment is still in an embryonic stage. With the fast evolution of new technology and its integration in the workplace it started to happen a blur between working hours and resting hours. In this sense, studying cyberbullying in the workplace and how the human resources can prevent and combat and oppose this phenomenon were the objectives of this study. For that, it was studied the perceptions of social media, of cyberbullying, the participants experiences and the policies and practices of their companies.

For the elaboration of this study, we opted for a qualitative methodology and the semi structured interview method. For the data collection, it was used the snowball method and 12 participants have been selected with experience or studies in human resources and information systems management. About the findings, the participants talked about the importance of the computer in their everyday tasks, the majority has their colleagues on the social media. There were mixed answers about the environment of social media. There was a general understanding of what cyberbullying was by the participants, they defined the concept rather easily, in terms of impact, they were aware of the negative impacts and stated that from here forwards, it would be more frequent in the workplace. Only 3 people reported experiences with this phenomenon, being one the bully. On the solutions the participants gave to reduce the impact of cyberbullying there were answers such as: teambuilding, lectures, raising awareness, formation, development of healthy bonds between coworkers and the usage of qualitative techniques for a better evaluation of cases.

Key words: cyberbullying, human resources, social media and workplace

Índice

Agradecimentos.....	iii
Resumo.....	v
Abstract.....	vi
1. Introdução.....	1
2. Escolha do Tema e Pertinência.....	3
3. Revisão da Literatura.....	5
3.1. Violência Organizacional e os diferentes tipos de violência.....	5
3.1.1. <i>Bullying</i> e comportamentos de <i>bullying</i>	6
3.1.2. Assédio Sexual.....	8
3.1.3. <i>Mobbing</i>	11
3.1.4. Protagonistas do <i>bullying</i> em contexto de trabalho.....	13
3.2. <i>Cyberbullying</i>	17
3.2.1. Novas tecnologias e o aparecimento das redes sociais no contexto organizacional.....	17
3.2.2. Novas Políticas de Recursos Humanos.....	22
4. Metodologia.....	24
5. Análise de resultados.....	27
5.1. Identificação e caracterização dos entrevistados.....	27
5.2. Relações Laborais e Redes Sociais.....	30
5.2.1 A visão e uso das redes sociais.....	30
5.2.2. Relações Profissionais.....	36
5.3. <i>Cyberbullying</i>	42
5.3.1. Noções de <i>Cyberbullying</i>	42
5.3.2. Experiências de <i>cyberbullying</i>	53
5.4. Práticas e Políticas da Empresa.....	58
6. Conclusão.....	67
Bibliografia.....	71
Anexos.....	76

Índice de Tabelas

Tabela 1: Conceito de Assédio Sexual	9
Tabela 2: As diferentes formas de Cyberbullying	19
Tabela 3: Caracterização dos entrevistados.....	27
Tabela 4: Inclusão dos colegas nas redes sociais	32
Tabela 5: Caracterização do ambiente	34
Tabela 6: Relação com os colegas	36
Tabela 7: Relação com a chefia	38
Tabela 8: Relação com os subordinados	40
Tabela 9: Entendimento do fenómeno.....	42
Tabela 10: Comparação a outros tipos de assédio	44
Tabela 11: Ambientes propícios e frequência	47
Tabela 12: Políticas em relação às novas tecnologias	58
Tabela 13: Concorda ou discorda com as políticas adotadas	61
Tabela 14: Recursos Humanos	63

Índice de Figuras

Figura 1: Redes Sociais	319
-------------------------------	-----

Lista de Abreviaturas

GRH- gestão dos recursos humanos

RH- Recursos humanos

SI- Sistemas de Informação

SMS- *Short Message System*

1. Introdução

O acelerado crescimento da tecnologia no nosso quotidiano e, conseqüentemente, a sua prevalência nos locais de trabalho, faz do fenómeno *cyberbullying* no local de trabalho um alvo apetecível para a concretização desta dissertação. Aliado a isto, o estudo em questão tem sido alvo de recentes e inúmeras investigações, no entanto, escassas em contexto laboral, uma vez que a maioria tem sido aplicada em contexto escolar com amostras formadas a partir de crianças e adolescentes (Forsell, 2016).

Nesta linha de pensamento, a temática “cyberbullying” merece estar na vanguarda, visto que é um tipo de violência que tem vindo a aparecer cada vez mais em contexto laboral nos tempos mais recentes, devido à crescente utilidade dada às novas tecnologias nos locais de trabalho. Embora as novas tecnologias possam ser um propulsor importante numa empresa, existe também o reverso da medalha: estas podem ser usadas para fins que não permitam a evolução da empresa e também para um decréscimo na qualidade de vida dos colaboradores (Forsell, 2018).

A presente investigação fez uso das percepções de colaboradores de recursos humanos e de gestão de sistemas de informação a exercer as suas funções em empresas a atuar em território nacional, de forma a perceber o entendimento que estes têm sobre o *cyberbullying* e qual o impacto destas nas suas experiências de trabalho. Para este efeito, o estudo a desenvolver irá fazer uso de uma metodologia qualitativa com recurso à entrevista como técnica de recolha de dados. A entrevista terá como finalidade explorar o uso que os colaboradores dão às novas tecnologias, o papel dos seus colegas de trabalho nas suas redes sociais, que conhecimento têm do *cyberbullying* e quais as experiências próximas ou pessoais vividas a este nível. Por fim, é pertinente perceber qual a opinião dos entrevistados sobre o papel dos Recursos Humanos no que concerne ao *cyberbullying*.

Para além disso, o estudo pretende dar a conhecer a realidade portuguesa, no que toca ao tema em estudo, de forma a consciencializar as empresas para a adoção de medidas preventivas. Posto isto, é importante estudar este fenómeno em contexto de trabalho e de que forma os Recursos Humanos podem amenizar as suas conseqüências e controlar e regular procedimentos.

Em termos estruturais, o presente trabalho encontra-se dividido em quatro partes distintas. Em primeiro lugar, procurou-se encontrar o tema, sendo que, após uma pesquisa sobre o mesmo, procedemos à realização da introdução da problemática e de seguida a sua pertinência.

Em segundo lugar, na revisão da literatura, é feito o levantamento dos vários conceitos teóricos associados ao *cyberbullying*, o *cyberbullying*, a violência organizacional, o assédio moral, o *mobbing*, o assédio sexual, dos agentes destes fenómenos, do papel das novas tecnologias e os problemas que oferecem aos Recursos Humanos.

Em terceiro lugar, surge a metodologia onde ficou definida a população, colaboradores de recursos humanos e gestão de sistemas de informação em empresas nacionais ou que atuam em território nacional. O método qualitativo a utilizar, ou seja, a entrevista servia como método de recolha de dados e os entrevistados seriam selecionados através de bola de neve.

Por último, efetuou-se uma análise e discussão dos resultados obtidos nas entrevistas, seguindo-se a bibliografia e os anexos.

2. Escolha do Tema e Pertinência

A escolha deste tema surgiu depois da leitura do artigo “*Gender and organisational position: predicting victimisation of cyberbullying behaviour in working life*” de Rebecka Cowen Forssell (2018), onde a autora refere que o estudo do *cyberbullying* ainda é bastante recente, principalmente em relação ao contexto de trabalho.

Nesse artigo, para além do foco da autora nas questões de género, o que aqui se pretende salientar do artigo em causa é a conclusão da autora que esta forma de violência organizacional pode implicar novas estratégias de imposição de poder através das novas tecnologias, sendo que os homens eram mais expostos a este tipo de fenómeno do que as mulheres, assim como os supervisores em comparação com o *bullying* tradicional (Forssell, 2016). Por outro lado, a autora concluiu que existe uma relação multifacetada entre o *cyberbullying* e o *bullying* tradicional. Para Forssell (2016), ainda é pouco claro se o *cyberbullying* seria um novo fenómeno ou uma extensão do *bullying*. Como já foi referido na secção anterior, este fenómeno tem sido mais associado a adolescentes, sendo que esta literatura servirá de suporte para que melhor seja entendido o *cyberbullying* em idades mais avançadas e sobretudo, em contexto de trabalho.

A informação que se divulga atualmente parece estar ultrapassada devido à velocidade da tecnologia. Com o aparecimento do *smartphone*, os comportamentos sociais também se alteraram e existe uma constante “interligação”. O aparecimento das câmaras nos *smartphones* também vieram a contribuir para novas mudanças nas formas de *cyberbullying* (Katz, 2012). O *bullying* e o *cyberbullying* estão frequentemente associadas ao suicídio, particularmente em jovens. No estudo realizado nas escolas americanas, Hinduja e Patchin (2010) concluíram que 20% dos jovens pensam em suicidar-se e que 19% já o tentaram. Dados ainda deste estudo referem que os atos de *bullying* mais frequentes são a injúria verbal e a propagação de rumores (Hinduja & Patchin, 2010). No que se refere ao *cyberbullying*, a ofensa mais reportada no estudo foi “*postei algo online sobre outra pessoa para fazer os outros rirem*” e em termos de vitimização “*recebi um e-mail constrangedor de algum conhecido*” (Hinduja & Patchin, 2010). Em jeito de conclusão, os dois autores, referiram que quem experiencia estes dois fenómenos, seja o agressor ou vítima, apresenta resultados de ideação de suicídio mais elevado do que quem nunca esteve envolvido, sendo que as vítimas apresentaram números maiores que os ofensores, naturalmente.

A violência organizacional é um fenómeno já reconhecido pela investigação e pelas práticas de gestão de recursos humanos, para o qual se procuram soluções. A violência organizacional é a violência

ou ameaça de violência sobre os colaboradores seja pelos próprios colegas de trabalho ou por terceiros. Não existe uma forma 100 % infalível de assegurar que um colaborador não vá ser vítima de violência, no entanto, existem políticas e práticas que uma empresa deve adotar para prevenir estes casos. A violência tem gerado uma preocupação crescente dentro das organizações, existindo preocupações no sentido de a prevenir pelos empregadores e a de se proteger pelos empregados (Occupational Safety and Health Administration, 2002). É da responsabilidade da empresa assegurar que estes atos serão prevenidos e que caso se verifiquem comportamentos inadequados estes sejam devidamente punidos de maneira a que não haja incentivo a mais comportamentos desviantes (Salin & Hoel, 2013).

As formas mais conhecidas de violência são o assédio sexual, o assédio moral e o *bullying* (Taneja, 2014). O *cyberbullying*, todavia, é uma das formas mais recentes de violência identificada que surge como consequência da introdução das novas tecnologias nos contextos de trabalho e do uso crescente que os colaboradores dão às redes sociais para levar a cabo as suas funções, uso que é potenciado pelas próprias empresas com a criação de redes internas (Forssell, 2018; Coyne, Farley, Axtell, Sprigg, Best, & Kwok, 2017). Por outro lado, muitos colaboradores passaram a considerar muitos dos seus colegas de trabalho, subordinados e supervisores como amigos virtuais, expondo frequentemente certas dimensões da sua vida pessoal e privada neste contexto. Esta exposição pode ser prejudicial, sobretudo tendo em conta que o *stalking* em contexto virtual é mais predominante que no contexto real, porventura devido à facilidade de obtenção de informação (Slonje & Smith, 2008).

Nos casos de redes sociais que atuam mais como fóruns de discussão como *Reddit* onde é possível manter um certo anonimato, não é obrigatório a colocação de um endereço eletrónico, isto pode levar a que existam menos restrições e possíveis embaraços por parte dos utilizadores (Lowry, Zhang, Wang, & Siponen, 2016). O anonimato proporciona muitas vezes que hajam comportamentos desviantes do que são a norma e que haja uma desconexão com restrições sociais, as pessoas *online* dizem coisas que nunca pensariam dizer numa situação cara a cara (Lowry *et al.*, 2016; Katz, 2012).

Neste sentido, é importante perceber como é que estas novas condições de trabalho, redes pessoais e profissionais criam novos fenómenos de violência organizacional mais complexos e é importante que se possam pensar em novas políticas ajustadas a estas novas formas de violência.

3. Revisão da Literatura

3.1. Violência Organizacional e os diferentes tipos de violência

A organização mundial da saúde no seu relatório mundial sobre a violência em 2015 define violência como *“o uso intencional de força física ou poder, real ou como ameaça contra si próprio, outra pessoa, um grupo ou uma comunidade, que resulte ou tem grande probabilidade de resultar em ferimentos, morte, danos psicológicos, desenvolvimento prejudicado ou privação”* (Organização mundial da saúde, 2015, p. 2). O relatório mundial sobre a violência dividiu a violência nas três seguintes categorias conforme as características dos agressores, a violência pode ser então: violência autodirigida, violência interpessoal e violência coletiva. (Butchart, Brown, Khanh-huynh, Corso, Florquin, & Muggah, 2008). A violência organizacional é a violência ou ameaça de violência sobre os trabalhadores (Occupational Safety and Health Administration, 2002) . Em alguns empregos o risco de violência é relativamente grande, nomeadamente colaboradores que trabalhem sozinhos ou em grupos reduzidos, que trabalhem com dinheiro e efetuem trocas com o público, que trabalhem em horários mais extremos, como durante largas horas da noite ou de madrugada (Occupational Safety and Health Administration, 2002). A violência pode ocorrer tanto dentro como fora do local do trabalho e vai desde o abuso verbal e ameaças até à agressão física e o homicídio (Occupational Health and Safety Administration, 2002).

Todas as organizações (grandes e pequenas, organizações com fins lucrativos e sem fins lucrativos) experienciam violência nos locais de trabalho. O problema da violência no trabalho é de grande preocupação porque traz consequências gravíssimas para os colaboradores e as organizações tais como: debilitação física e psicológica, abandono do posto de trabalho, ambiente social conflituoso, aumento do *stress* organizacional, absentismo, diminuição do desempenho individual, declínio da produtividade, isolamento das vítimas (Taneja, 2014). Este tipo de violência é mais frequente junto de minorias sociais, quando existem relações desiguais de poder ou condições precárias de trabalho (Taneja, 2014).

Por razões legais e humanitárias, organizações são responsáveis pela proteção dos seus empregados. É da responsabilidade das empresas que estas sejam proactivas, detetem as ameaças nos seus ambientes, adotem medidas preventivas e mitiguem as consequências quando a violência ocorre. A violência no local de trabalho pode ser minimizada, educando os colaboradores sobre violência no local de trabalho, tornando-os conscientes da sua natureza, do seu âmbito e das suas consequências (Taneja, 2014).

Para que a violência seja minimizada é necessário que a empresa tome um papel ativo permitindo que haja uma comunicação aberta para se poder reportar eficazmente estes casos, sendo responsabilidade da empresa juntamente com a gestão de topo de desenvolver sistemas, mecanismos e estruturas capazes de dar resposta e prevenir os casos de violência (Ramsaroop & Parumasur, 2007; Taneja, 2014).

A Californian Division of Occupational Health and Safety (1995) catalogou a violência em três tipos: o Tipo I, II e III e posteriormente Bowie (1998) redefiniu estas nomenclaturas como violência intrusiva, relacionada com o consumidor e violência de relacionamento. Segundo Bowie, Gill e Fisher (2002), a violência intrusiva são as ameaças criminosas, ataques terroristas e assaltos a postos de trabalho vulneráveis tais como bancos, correios e farmácias. Nestes eventos não existe qualquer ligação entre a vítima e o agressor. A violência relacionada com o consumidor é a violência causada pelo consumidor aos colaboradores de uma empresa. Os colaboradores mais propensos a este tipo de violência são os trabalhadores de *fast food*, polícias, enfermeiros, psiquiatras, advogados e juizes, entre outros (Gill, Fisher, & Bowie, 2002). No entanto, o contrário também sucede, os colaboradores serem o agressor dos clientes, estes casos estão mais presentes em infantários, hospitais, lares e esquadras policiais (Gill, Fisher, & Bowie, 2002). O terceiro tipo, a violência de relacionamentos são atos de violência feitos pelos colaboradores aos colaboradores, este tipo de violência também inclui qualquer pessoa que tenha algum tipo de relacionamento com o colaborador, desde antigos colaboradores, esposas, famílias e *stalkers* (Bowie, 2002; Gill, Fisher, & Bowie, 2002).

A adicionar a estes três tipos, Bowie (2002) sugere a criação de um quarto, a violência organizacional, que refere à violência enraizada nos valores da organização, sendo a própria empresa a criar um clima favorável para desavenças no local de trabalho. Neste tipo de organizações ocorrem práticas que põem em risco o colaborador e existe uma clara exploração deste (Fineman, 2003). Este tipo de violência é mais recorrente em trabalhadores pouco qualificados em regiões onde o desemprego é elevado, o que leva a que muitas vezes se ignore os direitos humanos e as regulações de segurança (Fineman, 2003).

3.1.1. *Bullying* e comportamentos de *bullying*

A violência organizacional pode assumir várias formas como o assédio moral ou *bullying* e assédio sexual. O assédio moral ou *bullying* “é toda e qualquer conduta abusiva e reiterada, que atente

contra a integridade do trabalhador com intuito de humilhá-lo, constrangê-lo, abalá-lo psicologicamente ou degradar o ambiente de trabalho" (Ministério Público do Trabalho, 2017).

O *bullying* no local de trabalho não é um fenômeno novo, este fenômeno é sentido há vários séculos, começando geralmente na juventude, nos tempos de escola, passando de seguida a ser um problema do contexto laboral (Rajalakshmi & Gomathi, 2016). Em contexto de trabalho, existe uma inter-relação entre os fatores da vítima e os organizacionais. Muitas vezes as organizações criam ambientes que sejam propícios ao *bullying* devido à competição existente dentro da empresa (Rajalakshmi & Gomathi, 2016). Para os autores, o *bullying* pode acontecer devido a fatores como: fatores económicos, horas de trabalho e uma exigência para alto desempenho por parte da gerência (Rajalakshmi & Gomathi, 2016).

Os impactos que o *bullying* pode ter dentro da organização são variados, vão desde decréscimos na produtividade, baixo moral, absentismo, baixa lealdade dos colaboradores e baixo compromisso, redução dos lucros, entre outros. No caso dos colaboradores (mais propriamente, as vítimas de *bullying*) estas sofrem efeitos psicológicos relacionados com o trabalho, como *stress*, fraca motivação, ataques de pânico, assédio, depressão, falta de confiança e no pior cenário, suicídio (Departamento de Segurança e Saúde no Trabalho, s.d; Torres, Costa, Sant'Ana, Coelho, & Sousa, 2016; Rajalakshmi & Gomathi, 2016).

O *bullying* é geralmente definido como sendo um ato agressivo e intencional ou um comportamento que é levado a cabo por um grupo ou um indivíduo repetidamente e ao longo do tempo contra uma vítima que não se consegue defender facilmente (Slonje & Smith, 2008; Smith & Whitney, 1993). De forma a separar uma vítima de uma não-vítima foi estabelecido como critério de seleção a duração dos abusos como esta sendo semanalmente por um período de seis meses (Leymann, 1996). As organizações sentem-se fragilizadas ao rotular um episódio como *bullying*, ao fazê-lo significa que têm que enfrentar problemas culturais enraizados na organização ou problemas com um indivíduo que tem boas performances mas que tem fracas *skills* interpessoais. (Ishmael & Alemoru, 1999).

O autor, Leymann (1996) refere nos seus estudos que o *bullying* dentro do ambiente da organização afeta a sua cultura, este efeito é evidenciado no estilo de liderança, no projeto de trabalho, no conflito pobre e numa baixa moral por parte do departamento e Jenkins (2012), nos seus estudos refere *bullying* como uma combinação da cultura organizacional e a cultura social no local de trabalho, assim como os comportamentos do agressor e da vítima.

Segundo Ishmael e Alemoru (1999), de forma a reconhecer e identificar os comportamentos de *bullying* é preciso estar atento aos sinais mais óbvios como: agressividade aberta, ameaças, abuso, táticas de terror; gritaria e raiva descontrolada por assuntos triviais; humilhar e ridicularizar pessoas, diminuir os êxitos dos outros na frente de outros, críticas persistentes e sarcasmo; insultos e chamamento de nomes; espalhar rumores infundados; Ignorar, excluir outra pessoa; nunca ouvir o ponto de vista dos outros, interromper sempre a outra pessoa numa conversa; perseguição através de ameaças e medo e ataques físicos. Existe, todavia, sinais mais subtis como: tomar constantemente crédito pelo trabalho de outra pessoa; nunca levar com as culpas quando algo corre mal; sujeitar vítimas a períodos excessivos de supervisão, monitorizando tudo o que fazem; designar objetivos impossíveis para a pessoa; recuso de pedidos razoáveis para sair mais cedo e bloquear promoções.

3.1.2. Assédio Sexual

Segundo o Ministério Público do Trabalho (2017, p. 9), “*o assédio sexual no ambiente de trabalho é a conduta de natureza sexual, manifestada fisicamente, por palavras, gestos ou outros meios, propostas ou impostas a pessoas contra a sua vontade, causando-lhes constrangimento e violando a sua liberdade sexual*”.

O assédio sexual em contexto de trabalho contém alguns elementos do *bullying* e da violência e mexe com as emoções das vítimas. O assédio sexual tem sido um tema muito discutido atualmente por causa do *Me too movement* que teve o seu início em 2017 (Gibson *et al.*, 2019). De acordo com a Comissão Europeia (1991) existem 4 categorias para os atos de assédio sexual: atos não-verbais (gestos sugestivos), atos físicos (toques indesejados), verbais (propostas sexuais indesejadas) e intimidação (comentários ofensivos sobre vestuário ou performance, chantagens sexuais) (Fineman, 2003). Ramsaroop e Parumasur (2007) referem ainda o *quid pro quo* que é feito por supervisores obtendo favores sexuais em troca de benefícios para a outra parte, este de certa forma é semelhante às chantagens sexuais inseridas dentro da dimensão intimidação.

Muitas vezes o que para uma pessoa é assédio para a outra não é, o que muitos homens fazem ou dizem diariamente pode ser considerado ofensivo e intrusivo para muitas mulheres. O que muitos homens consideram como brincadeiras muitas mulheres podem considerar assédio. (Ishmael & Alemoru, 1999). Ao falar-se em assédio sexual existe grande desconforto por parte do público masculino na discussão deste tópico devido a um medo existente de não se poderem comportar “normalmente” e

isto prejudica as interações sociais entre géneros, havendo muitos homens a afirmar que não podem elogiar genuinamente ou fazer parte de uma conversa significativa com medo de serem acusados de assédio. Estes medos, apesar de compreensíveis são infundados devido à falta de conhecimento sobre o que o assédio sexual realmente é (Ishmael & Alemoru, 1999). O assédio sexual transgride os limites sexuais implícitos do contexto de trabalho e viola o espaço emocional privado da vítima resultando em traumas psicológicos e emocionais (Ramsaroop & Parumasur, 2007).

Para aprofundar então o conhecimento sobre o assédio sexual, o quadro seguinte ajuda a conceptualizar o assédio sexual assim como identificar as suas dimensões.

Tabela 1: Conceito de Assédio Sexual

Assédio Sexual		
Conceito	Dimensões	Indicadores
O assédio sexual é um conjunto de comportamentos indesejados, percecionados como abusivos, de natureza física, verbal ou não verbal, podendo incluir tentativas de contacto físico perturbador, pedidos de favores sexuais com o objetivo ou efeito de obter vantagens, chantagem e mesmo uso de força ou estratégias de coação da vontade da outra pessoa. Geralmente são reiterados podendo também ser únicos e de carácter explícito e ameaçador.	Insinuações sexuais	Piadas ou comentários sobre o seu aspeto que o tenham ofendido; Piadas ou comentários ofensivos sobre o seu corpo; Piadas ou comentários ofensivos de carácter sexual.
	Atenção sexual não desejada	Contactos físicos não desejados (tocar, mexer, agarrar, apalpar, beijar ou tentar beijar); Agressão ou tentativa de agressão sexual.
	Contacto físico e agressão sexual	Contactos físicos não desejados (tocar, mexer, agarrar, apalpar, beijar ou tentar beijar); Agressão ou tentativa de agressão sexual.
	Aliciamento	Pedidos de favores sexuais associados a promessas de obtenção de emprego ou melhoria das condições de trabalho.

Fonte: Torres, Costa, Sant'Ana, Coelho, & Sousa (2016)

Através deste quadro podemos verificar com uma maior clareza o que é o assédio sexual e as suas dimensões. No seu estudo, Torres e Costa (2016), chegaram à conclusão que a dimensão mais representada é a atenção sexual não desejada com 52,9%. A segunda dimensão mais representada foi a dimensão das insinuações sexuais (26,4 %), seguida pelo contacto físico não desejado (18,1 %) e por último, a dimensão do aliciamento com 2.6% (Torres *et al.*, 2016).

Através de entrevistas efetuadas, Torres e Costa (2016) concluem que na maioria das vezes a pessoa que comete assédio sexual está consciente das transgressões cometidas e que controla a

situação, sendo muitas vezes apenas a palavra da vítima o único elemento que permite identificar e tentar provar que houve um caso de assédio. Por se tratar de um caso em que é a palavra de uma pessoa contra a da outra, isto de certa forma cria uma grande vulnerabilidade na vítima e fortalece o controle que o agressor tem nas suas interações (Torres *et al.*, 2016).

Segundo Anália Torres *et al.* (2016) pode-se compreender o fenômeno do assédio sexual no trabalho cruzando três perspectivas: as questões de poder, as relações sociais entre os gêneros e a cultura organizacional.

Os autores referem que assumindo então o assédio como um qualquer tipo de comportamento abusivo, indesejado e recusado pela vítima, então o assédio é sempre de um tipo de exercício de poder onde o agressor tenta conduzir a vítima a agir de um modo a que de outra forma não o faria, tentando coagi-la direta ou indiretamente, ameaçando ou punindo quando esta não obedece (Torres *et al.*, 2016). Os autores referem ainda, que o assédio é um processo continuado ao longo do tempo avançando que o assédio sexual envolve quase sempre o assédio moral mas o contrário não se verifica (Torres *et al.*, 2016). Em grande parte dos casos do assédio sexual, um superior procura obter favores sexuais de uma mulher e depois de ser rejeitado continua a perseguir e a punir a vítima por esta recusar, desvalorizando o seu trabalho e conduzindo-a ao despedimento. (Torres *et al.*, 2016). No entanto, apesar de grande parte dos casos ser deste género, o assédio sexual entre colegas também existe, já que nestas relações também se verificam disputas de poder.

A segunda perspectiva, as relações entre os géneros refere a subordinação feminina no local de trabalho e a equivalente supremacia masculina e a falta de representação feminina nos locais de topo da empresa. Esta falta de representação e menor força nos locais de trabalho aumentam a vulnerabilidade das mulheres no local de trabalho e torna-as mais suscetíveis ao assédio sexual (Torres *et al.*, 2016).

No entanto, mesmo em cargos de chefia, mulheres que trabalhem em ambientes tradicionalmente masculinos podem ser assediadas devido a estas desafiarem normas tradicionais e são assediadas como forma de resistência masculina. De referir que este fenómeno não afeta apenas as mulheres, existindo também evidências de homens que são assediados mas com menor frequência (Torres *et al.*, 2016).

3.1.3. *Mobbing*

Segundo Leymann (1996), *mobbing* envolve comunicação hostil e pouco ética de uma ou várias pessoas, dirigida de forma sistemática, a uma pessoa, deixando-a numa posição vulnerável, indefesa e sendo constantemente deixada nesta posição devido à continuidade destes ataques. O autor, nos seus estudos mostrou ainda que o *mobbing* é um fenómeno de propagação mundial especialmente em organizações maiores. Este tipo de agressões, apesar de serem facilmente detetadas nos locais de trabalho, também podem ser reconhecidos em grupos informais como gangues adolescentes (Leymann, 1996). Apesar de ser reconhecida a existência do *mobbing* no local de trabalho, a sua existência pode ser reconhecida fora de prazos razoáveis, devido à sutileza associada a este tipo de agressão que se encontra mascarada numa manipulação social (Leymann, 1996).

Enquanto no *bullying* tradicional, este implica agressões físicas ou ameaças, o *mobbing* é feito de uma maneira mais subtil através de manipulação social que pode ser difícil de ser reconhecida (Baranga & Baranga, 2017). Este assédio é mais psicológico e geralmente sobre um largo período de tempo, feito por um ou vários colegas contra uma vítima com a intenção de a isolar (Baranga & Baranga, 2017). O assédio moral implica normalmente um grupo a atacar a imagem de uma pessoa, usando uma comunicação negativa, muitas vezes a vítima não é só uma, podendo tratar-se de uma minoria ética (Baranga & Baranga, 2017). Os agressores tendem a pensar que os problemas destas vítimas devem-se às suas personalidades disfuncionais (Baranga & Baranga, 2017).

No entanto, convém referir que apesar de não ser um elemento identificativo, a agressão física não deve ser excluída, a ameaça do uso de violência é várias vezes exercida, sendo ainda o genocídio considerado uma forma extrema do *mobbing* (Leymann, 1996).

Um dos grandes fatores para este tipo de práticas está no balanço de poderes, normalmente os atacantes têm o poder para manchar a reputação da vítima. Em grande parte dos casos o assédio moral é de cima para baixo, ou seja, quem está em cima da hierarquia numa empresa tem mais probabilidades de usar estas práticas devido ao poder que tem dentro da organização (Baranga & Baranga, 2017). O que resulta do *mobbing* por parte da vítima é um sentimento de perseguição que a leva a sentir ansiedade e que traz consigo uma degradação das suas relações pessoais, a perda de emprego, graves problemas psicológicos e vários problemas físicos, inclusive. Experiências de *mobbing* têm impacto em questões de *burnout* tanto físico, mentais como sociais nos colaboradores (Kowal & Gurba, 2016). Qualquer conflito dentro de uma organização causa conflito nos seus funcionários, no entanto, o *mobbing* não é nenhum

conflito aleatório, mas sim algo a longo termo com alta frequência que tem efeitos nefastos nas vítimas (Leymann, 1996).

A maioria dos estudos refere que as grandes vítimas de *mobbing* são as mulheres, especialmente em contextos que são mais “masculinos”, sendo a percentagem de vítimas mulheres nos estudos realizados variam de 54 % a 60 % e que tendem a reportar maiores sintomas de medo e os homens de raiva (Baranga & Baranga, 2017; Kowal & Gurba, 2016; Mulder, Pouwelse, Lodewijkx, & Bolman, 2014). Segundo Leymann (1996), do ponto de vista individual, o *mobbing* é altamente destrutivo e tem geralmente como alvo pessoas com a faixa etária superior aos 40, onde as oportunidades de emprego são escassas, sendo esse o motivo de não se demitirem e de suportarem este comportamento de que são vítimas. A equipa que pratica o *mobbing*, que normalmente espalha rumores e começa os ataques, normalmente está dotada de pessoas oportunistas que se tentam defender de qualquer ameaça às suas posições (Leymann, 1996).

As autoras Baranga e Baranga (2017) referem que o *mobbing* é um processo onde as vítimas são julgadas antecipadamente e julgadas sem provas. A monitorização dada às vítimas pelo agressor não é feita de forma a lhes ser dada uma oportunidade de se “desculparem” mas sim uma forma de este convencer os seus colegas do “tipo de pessoa “ que a vítima é, alienando assim a opinião do grupo (Baranga & Baranga, 2017). O agressor considera que o comportamento da vítima deriva da sua personalidade disfuncional, quando por exemplo, este reage de uma forma defensiva a uma provocação do agressor, esta reação é vista como uma razão para justificar a agressão segundo o agressor (Baranga & Baranga, 2017)

Segundo Leymann (1996), o *mobbing* apresenta várias fases ao longo do tempo. Numa primeira fase este fenómeno não é o dito “*mobbing*” mas sim um conflito agravado. A fase seguinte, denominada de *mobbing* e estigmatização, refere comportamentos que à primeira vista parecem inofensivos, mas a sua repetição ao longo do tempo muda o seu contexto, com intenções de provocar a vítima ou a manipular (Leymann, 1996). A terceira fase, denominada de Gestão Pessoal verifica-se quando os supervisores intervêm, nesta fase já se pode dizer que existe um “caso” de *mobbing* devido à estigmatização feita à vítima (Leymann, 1996). A última fase refere-se à expulsão, normalmente da vítima devido a diagnósticos incorretos, mais concretamente paranoias, depressão maníaca e perturbação de carácter (Leymann, 1996).

3.1.4. Protagonistas do *bullying* em contexto de trabalho

As diferenças de poder e *status* estão associadas ao *bullying*, sendo os supervisores aqueles que tendencialmente causam o *bullying*. As associações entre *bullying* na escola e no ambiente de trabalho não podem ser ignoradas, pessoas que demonstram sinais de *bullying* na infância costumam ser adultos violentos, envolvidos em crimes e com dificuldades em criar relações, como no caso do contexto laboral. (Ishmael & Alemoru, 1999). Segundo Ishmael e Alemoru (1999) a abordagem dominante ao *bullying* sugere que a causa do *bullying* está no indivíduo que o comete devido a problemas de autoestima, problemas na infância como a possibilidade de terem, eles próprios, sido vítimas de *bullying* na infância.

Para Glendinning (2001) muitos dos agressores têm tendências para se sentir inseguros no trabalho, esta insegurança advém dos seus desempenhos e produtividade que os deixa suscetíveis a sentimentos como a inveja, sobretudo em relação à inteligência, competência e sucesso dos outros. O *bullying* em contexto de trabalho ocorre devido a mudanças comportamentais na dinâmica entre os colaboradores e supervisores, o que muitas vezes leva os supervisores a comportarem-se de forma inapropriada com o fim de causar intimidação no colaborador (Glendinning, 2001). Outros exemplos de comportamentos são: abusos verbais, humilhação, manipulação, ameaças, comunicação imprópria e falta de apoio para os colaboradores (Glendinning, 2001). Dentro de uma empresa, quando o risco de alguém ser punido pelo seu comportamento inadequado é baixo, maior será a probabilidade de comportamentos de risco serem verificados (Salin & Hoel, 2013).

Como já referido, aqueles que detêm poder (supervisores) são geralmente os agressores, este facto influencia diretamente pela negativa as empresas, levando-as a produzir menos (Glendinning, 2001). Os indivíduos que detêm menor poder dentro de uma organização são menos propensos a exibir comportamentos mais agressivos, o pouco poder promove comportamentos mais contidos, ansiedade e preocupação com represálias e castigos (Salin & Hoel, 2013).

A gestão de um agressor é contraproducente, afeta negativamente a auto estima dos seus subordinados, podendo limitá-los criativamente levando a que os seus subordinados se sintam num estado de ansiedade constante e de depressão (Glendinning, 2001). Muitos dos atos destes gestores são considerados vingativos, tendo como única finalidade o mal-estar dos colaboradores não pensando no bem-estar da empresa. Assim, este tipo de supervisores diminuem a produtividade da empresa para “proveito próprio”, o que, se a empresa estiver inserida num mercado muito competitivo, pode ser fatal para as suas aspirações e inclusive, sobrevivência (Glendinning, 2001).

Para Glendinning (2001), o que motiva os agressores é o poder, por isso o que mais lhes dá prazer é subir na hierarquia na empresa onde podem exercer esse poder. Muitas vezes estes indivíduos não olham a meios para atingir os seus fins, eles querem ter e deter esse poder, eliminando eventuais ameaças de pessoas competentes dentro da empresa (Glendinning, 2001). Encontrando-se no poder, o agressor gosta de exibi-lo, sendo demonstrações deste poder recorrentes, usando táticas sem secretismo para relembrar ao *staff* quem está no controlo. Convém salientar que existe a diferença entre ser um líder exigente e “duro” de um líder agressor, a grande diferença está nas motivações por detrás das suas ações, enquanto o líder exigente a sua motivação é o desempenho dos colaboradores que correspondem com as expetativas da empresa, para o líder agressor as suas motivações vão em direções opostas aos da empresa (Glendinning, 2001).

No seu estudo sobre a perspetiva dos agressores às alegações de *bullying* feitas contra eles, Jenkins, Winefield e Sarris (2012), referem que a maioria nega estas mesmas alegações. Os participantes neste estudo admitiram que realizavam estes atos dos quais estavam a ser acusados, não concordando que estes comportamentos podiam, todavia, ser padronizados como *bullying*, mas sim em características próprias do seu papel na empresa que os levava a ter atitudes pouco populares mas razoáveis (Jenkins, Zapf, Winefield, & Sarris, 2012). Ainda foi reportado pelos entrevistados que trabalhavam em ambientes com muita pressão que escapava ao seu controlo. Alguns dos entrevistados reportaram que tais condições de trabalho eram o catalisador para as suas atitudes mais agressivas. O estudo revelou ainda que dois terços destes participantes referiram eles próprios terem sido vítimas de *bullying* e 17,7% dos entrevistados reportaram que estes atos eram feitos semanalmente e quase diariamente (Jenkins *et al.*, 2012). Convém referir, para complementar, que muitas vezes os agressores não têm noção que os seus comportamentos são inadmissíveis dentro do contexto laboral, culpando a vítima de estar a exagerar na reação aos seus comportamentos (Jenkins *et al.*, 2012).

Para Leymann (1996), a saída da empresa é a fase final do *bullying*, sendo que 25% dos participantes foram dispensados dos seus serviços ou obrigados a demitirem-se. Jenkins *et al.* (2012), demonstraram que a linha que separa um agressor de uma vítima pode ser ténue, de facto, todos os entrevistados reportaram que em alguns momentos, o seu *staff* os tratava de forma intimidatória, negativa e inapropriada. Apesar destes tratamentos, estes não eram reportados devido ao papel que representam na empresa e ao pensamento de que está nas suas funções gerir este tipo de comportamentos (Jenkins *et al.*, 2012). Esta linha ténue, dificulta a perceção de quem de facto é a vítima e o agressor, sendo que nos casos de assédio sexual esta distinção é mais fácil. Na maioria dos casos existe culpa de ambas as partes, onde geralmente a primeira pessoa que comunica os acontecimentos

é considerada vítima. Relativamente aos seus sentimentos e emoções, um estudo de Helen Winefeld, Aspa Sarris e Moira Jenkins (2011) revelava que as alegações de *bullying* vinham acompanhadas por efeitos psicológicos negativos, tais como: depressão, *stress*, diagnósticos de outros problemas psicológicos, estes efeitos levaram a que muitos dos participantes fizessem uma pausa na sua vida profissional.

Em conclusão, muitas vezes a pessoa acusada de *bullying* acaba por abandonar a empresa, tenha ou não sido provado a sua culpa sendo-lhes difícil ser contratada para novos cargos de liderança devido à perda de reputação, falta de confiança em si própria ou dos colaboradores que a rodeiam. (Jenkins, Winefeld, & Sarris, 2011).

Por sua vez, a vítima revela incapacidade ou impotência para se defender, alguém que é escolhido devido a perceções de fraqueza e vulnerabilidade (Ishmael & Alemoru, 1999). A vulnerabilidade das vítimas no local de trabalho muitas vezes reflete-se devido à sua posição hierárquica de baixo nível, onde os subordinados estão tão habituados a certos tipos de comportamentos que eles próprios não refletem que estão a ser vítimas de assédio (Ishmael & Alemoru, 1999). No entanto esta vulnerabilidade muitas vezes não é explicada por contextos laborais mas sim da sociedade, muitos grupos são alvos específicos de assédio como: as mulheres, minorias étnicas, pessoas com deficiências, comunidade LGBT (Ishmael & Alemoru, 1999).

Segundo Fineman (2003), vítimas de *bullying* no seu emprego reportam insónias, nervosismo, apatia, falta de concentração, melancolia, estas normalmente sentem-se sem poder, indefesas e incapazes de se defender. Estes problemas afetam diretamente a capacidade de trabalho da pessoa, sendo o *stress* o maior problema psicológico que uma vítima de *bullying* pode enfrentar, sendo uma constante incerteza sobre quando a próxima situação de assédio surgirá, tornando o local de trabalho um local onde predomina uma falta de conforto e segurança para realizar o seu trabalho. O resultado destes problemas reportados transformam-se num decréscimo de satisfação, no desempenho, na produtividade face à empresa, fidelidade e o comprometimento com a empresa. (Ishmael & Alemoru, 1999).

Com base em estudos anteriores, Glendinning (2001) refere que a maioria dos trabalhadores em algum momento do seu percurso laboral já foram vítimas ou testemunhas de supervisores intimidatórios, que ofendiam e humilhavam os colaboradores à frente dos colegas e clientes. No mesmo estudo, o autor (Glendinning, 2001) nas suas conclusões, sugere que o *cyberbullying* seja um diferente tipo de *bullying*, ou seja, uma extensão deste tipo de assédio mais tradicional. A partir desta conclusão,

o autor refere então que as vítimas de um tipo de assédio mais tradicional são mais propensas a sofrer assédio virtualmente (Beltrán-Catalán, Zych, Ortega-Ruiz, & Llorent, 2018; Glendinning, 2001). Nesse sentido, as medidas de prevenção para vítimas de *Cyberbullying* não se deve focar propriamente no *cyberbullying* mas em vários problemas simultaneamente, dando prevalência às de vítimas de *bullying* e verificando se as mesmas sofrem de *cyberbullying* (Glendinning, 2001).

Segundo Fineman “*Uma cultura organizacional que faz bullying, como uma cultura que apoia o bullying, é mais difícil de ser combatida do que um indivíduo que faz bullying noutro.*” (2003, p. 160). Muitas vezes o próprio agressor pode ser a organização devido à sua cultura enraizada. Esta muitas vezes pode ser opressiva e ir contra as expectativas das vítimas, ameaças de despedimento, políticas de segurança e saúde (Einarsen, Zapf, & Cooper, 2011).

Alguns dos fatores organizacionais que aumentam a probabilidade de existir casos de *bullying* são: inveja entre colegas, desrespeito pelos outros e pelos seus pontos de vista, ambiente extremamente competitivo, um estilo autoritário de liderança e supervisão, incerteza constante, cargas de trabalho excessivo, desrespeito pelas diferenças do outro no local de trabalho, entre outras (Ishmael & Alemoru, 1999). Muitas vezes o *bullying* dentro das organizações deve-se a processos de *scapegoating*, onde elementos com menos poder dentro da hierarquia levam com as culpas de erros de elementos com maior poder (Einarsen *et al.*, 2011). São processos de caças às bruxas, onde são transferidos sentimentos de frustração e agressão para alguém que teve pouco ou nada a ver com os assuntos pelos quais são julgados (Einarsen *et al.*, 2011).

Um dos grandes problemas no combate à violência e ao *bullying* no contexto organizacional é o encobrimento e o não denuncia das situações de *bullying* por parte das vítimas, muitas vezes estas vítimas sentem-se incapacitadas para sequer pedir ajuda. De forma a combater este problema, as empresas devem tomar determinadas medidas: a) desenvolver uma escala do problema, falando com os responsáveis e reunindo toda a informação disponível; b) implementar um sistema de relatórios; c) treinar os colaboradores, ensinando-lhes como se devem comportar e que competências são necessárias para um bom ambiente; d) monitorizar e assegurar que os procedimentos adotados para prevenir e combater o *bullying* estão a funcionar; e) e comunicar e envolver o *staff* no processo, providenciando aos colaboradores toda a ajuda disponível (Ishmael & Alemoru, 1999).

3.2. Cyberbullying

3.2.1. Novas tecnologias e o aparecimento das redes sociais no contexto organizacional

Nas últimas décadas temos visto avanços assinaláveis na tecnologia e na *internet* que moldaram a nossa forma de aceder a informação, como nos expressamos, como comunicamos e como interagimos com as pessoas. No entanto, este avanço acarreta também os seus riscos, sendo que muitos dos problemas que existem no mundo real passaram para o virtual (Yudes-Gómez, Baridon-Chauvie, & González-Cabrera, 2018). Adicionalmente, para além dos riscos que foram recriados no mundo virtual, também houve o aparecimento de novos problemas devido ao uso inapropriado da internet e dos dispositivos digitais (Yudes-Gómez *et al.*, 2018). Com o aparecimento das novas tecnologias, aparece também uma nova forma de violência, designada por *cyberbullying*, onde as agressões passaram do terreno físico para o virtual (Forssell, 2018; Slonje & Smith, 2008). Este fenómeno pode acontecer em qualquer período do dia, aumentando assim a incerteza para a vítima (Yudes-Gómez *et al.*, 2018). Segundo Slonje e Smith (2008), este termo ainda está em fase de estudo pouco avançado e está associado ao recente aparecimento dos dispositivos eletrónicos, no entanto, apesar de pouco avançado, este fenómeno tem tido mais acompanhamento ao nível escolar do que propriamente no contexto de trabalho (Forssell, 2018). Devido ao uso frequente dos jovens nas redes sociais, o *cyberbullying* tem sido uma preocupação de saúde pública, sendo principalmente exercido entre dois ou mais jovens e no decurso de atividades que acontecem no espaço escolar ou em casa (Byrne, Vessey, & Pfeifer, 2018).

Um dos meios por onde o *cyberbullying* se propagou foi as redes sociais. Qualquer *site* que permite interações entre pessoas é uma rede social (Chan, Wong, & Cheung, 2019; O’Keeffe, Clarke-Pearson, & Council on Communications and Media, 2011). Este tipo de serviços têm crescido exponencialmente nos últimos anos, fornecendo formas de rápida comunicação e entretenimento, sendo alguns exemplos de redes sociais: o *Facebook*, o *Myspace* e o *Twitter*, *sites* de *gaming* e de mundos virtuais como o *club penguin*, *second life*, os *Sims* e ainda os *blogs* e o *Youtube* (O’Keeffe, Clarke-Pearson, & Council on Communications and Media, 2011). A mudança nas atividades sociais das pessoas, do *offline* para o *online*, o rápido crescimento de utilizadores online e do fácil acesso a estes perfis facilitou o acesso a informação e à identificação de indivíduos vulneráveis e oportunidades para exercer *bullying* (Chan *et al.*, 2019).

Não são só as redes sociais que apresentam desvantagens quando utilizamos as novas tecnologias, quando usamos vários *sites* na internet, nós deixamos lá rastros, como o nosso histórico de

pesquisas que indica o que andamos a pesquisar, este registro da nossa atividade é o que se chama de “pegada digital” (O’Keeffe, Clarke-Pearson, & Council on Communications and Media, 2011). Isto pode resultar em problemas caso alguém acesse a pegada digital de outrem, podendo partilhar este conteúdo publicamente ou usá-lo para vantagens pessoais e, no caso da partilha do conteúdo as vítimas ficam com a sua reputação manchada (O’Keeffe, Clarke-Pearson, & Council on Communications and Media, 2011). Como consequência, o atual emprego pode ficar em risco e futuros empregos podem não ser concretizados, devido à in experiência *online* (O’Keeffe, Clarke-Pearson, & Council on Communications and Media, 2011).

No seu estudo, Lowry, Zhang, Wang e Siponen (2016) criaram um modelo que refere que o facto de as redes sociais permitirem o anonimato, o uso prolongado das redes sociais por dia ajudam a criar um processo de aprendizagem social e que esse mesmo processo é o grande responsável pelo *cyberbullying* na idade adulta.

No caso das empresas, as transformações que estas atravessam devido às novas tecnologias, redes sociais e plataformas móveis favorecem o aparecimento do *cyberbullying* no contexto laboral, o local de trabalho já não tem uma delimitação tão rígida em termos de tempo, localização e ferramentas (West, Foster, Levin, Edmison, & Robibero, 2014). Estes três fatores já não se encontram perfeitamente delineados nas suas limitações, o que leva os colaboradores a mudar o seu entendimento em relação à civilidade, ao *bullying* e aos limites dos seus direitos e obrigações, nomeadamente no que se refere à comunidade *online* (West *et al.*, 2014).

Devido ao surgimento do *cyberbullying*, a tecnologia constitui então um grande desafio para a lei, já que esta tipicamente evolui de uma forma mais rápida do que a legislação (West *et al.*, 2014). Quando não existe legislação específica, as organizações têm que procurar noutros sítios de forma a obterem um guia para o desenvolvimento de normas comportamentais sobre o uso das novas tecnologias no local de trabalho (West *et al.*, 2014). Alternativas como políticas e diretrizes internas podem ser desenvolvidas mais rapidamente que a legislação, mas estas também podem ser controversas quando são baseadas em normas sociais relacionadas com a cultura, idade ou educação (West *et al.*, 2014). Quando as normas sociais entram em conflito, é muito difícil desenvolver um largo entendimento de comportamento aceitável ou não aceitável no local de trabalho (West *et al.*, 2014).

Na secção 3.1.1. definimos o que era então o *bullying*, sendo um ato agressivo e intencional ou um comportamento que é levado a cabo por um grupo ou um indivíduo repetidamente e ao longo do tempo contra uma vítima que não se consegue defender facilmente (Chan *et al.*, 2019; Slonje & Smith,

2008; P. K. Smith & Whitney, 1993). Usando esta definição de *bullying*, é possível estendê-la como forma de definir o *cyberbullying*, sendo o *cyberbullying* uma forma de *bullying* que tem vindo a ganhar expressão nos últimos anos devido ao uso cada vez maior de aparelhos eletrônicos como computadores, telemóveis e o aparecimento das redes sociais (Slonje & Smith, 2008; P. Smith, Mahdavi, Carvalho, & Tippett, 2006).

Segundo Farley, Coyne, Axtell, & Sprigg (2016), citado por Forssell (2018, p. 3), “*cyberbullying é definido como uma situação onde ao longo do tempo, um indivíduo subjuga outro através de atos negativos conduzidos através da tecnologia, como por exemplo, os telemóveis, o correio eletrônico, websites e redes sociais, que estejam relacionados com o contexto de trabalho*”. Este comportamento abusivo abrange normalmente estas três características: é feito por indivíduos ou um grupo usando *media* eletrônica, as mensagens agressivas e hostis são repetitivas e por um longo período e estes comportamentos têm como objetivo causar desconforto e dor na vítima (Tokunaga, 2010).

Smith *et al.* (2006) dividiram este fenómeno em sete categorias: *Bullying* por SMS; *Bullying* através de imagens ou *videoclips*; *Bullying* via chamada telefónica; *Bullying* via e-mail; *Bullying* via chat room; *Bullying* através de mensagens instantâneas e *Bullying* através de websites.

Neste estudo foi ainda concluído que o tipo de tática mais utilizada é o uso de imagens e vídeos, este é o tipo mais público das examinadas no estudo pois pode mostrar a vítima em situações embaraçosas e degradantes (Smith *et al.*, 2006). A razão desta categoria ter sido a mais escolhida pelos participantes no estudo como a mais impactante esteve no facto de este tipo poder gerar uma audiência enorme e da vítima não saber quem a visualizou (Smith *et al.*, 2006). Em segundo lugar, segundo os participantes, encontra-se o *bullying* por chamada telefónica, este foi visto como mais pessoal, menos espontâneo, planeado e intencional por parte do *agressor* (Smith *et al.*, 2006) . De acordo com Nancy Willard (2007) o *cyberbullying* pode assumir também diferentes formas e seguidamente são apresentadas na **Tabela 2**.

Tabela 2: As diferentes formas de Cyberbullying

<i>Flaming</i>	Discussões <i>online</i> por mensagens com linguagem inapropriada (Willard, 2007). Geralmente são mais intensas que o <i>harassing</i> mas têm uma menor duração (Aranha, 2014).
<i>Harassing</i>	Mandar mensagens provocatórias e indesejadas repetidamente (Willard, 2007).

Difamação	Insultar alguém <i>online</i> , afetar a reputação de alguém espalhando rumores (Willard, 2007).
<i>Outing</i>	Partilhar os segredos de alguém, alguma informação ou imagem humilhantes (Willard, 2007).
<i>Trickering</i>	Convencer alguém a partilhar algum segredo e depois espalhá-lo <i>online</i> (Willard, 2007).
Exclusão	Excluir alguém de um grupo social cruel e intencionalmente (Willard, 2007).
<i>Cyberstalking</i>	Assédio e difamação a alguém repetidamente, ameaças (Willard, 2007). O <i>Cyberstalking</i> partilha muitas características do <i>stalking offline</i> , como por exemplo, o desejo de exercer controlo sobre outra pessoa. Devido à ausência de contacto físico existe uma conceção errada que este fenómeno é mais benigno que o <i>stalking</i> normal. As vantagens de acesso a comunicação e acesso a informação pessoal podem ter um impacto nefasto na vida da vítima (Departamento Justiça Estados Unidos, 1999).
<i>Impersonation</i>	Fazer-se passar por outra pessoa de forma a prejudicar a reputação e amizades da vítima (Willard, 2007).

Fonte: (Willard, 2007)

Para além das formas de cyberbullying enunciadas, Aranha (2014) refere também ainda a *trolling* como sendo algo semelhante ao *flaming*. A diferença entre estas duas formas de agressão *online* reside no facto do praticante de *trolling* ter um baixo envolvimento nos tópicos discutidos na *flame war*, o seu único objetivo é criar discórdia e discussões em comunidades sociais, provocando reações sem um grande envolvimento nestas discussões (Aranha, 2014).

O *cyberbullying* devido à sua natureza persuasiva, à sua capacidade de invadir outras áreas privadas da vida da vítima fora do contexto de trabalho, tem o potencial de aumentar os impactos negativos que a vítima tem em relação ao *bullying* (Coyne *et al.*, 2017). Estes atos têm implicações para o bem-estar do colaborador e da própria organização, podendo estas ser mais negativas que no *bullying* tradicional (Coyne *et al.*, 2017).

Quando se comunica através de dispositivos digitais, o agressor não consegue ver as expressões faciais nem as expressões corporais da vítima, o que conseqüentemente leva a que o agressor se torne menos consciente em relação às respostas que as mensagens estão a ter na vítima, o que pode levar a uma diminuição de empatia por parte do agressor (Slonje & Smith, 2008; Willard, 2007). Enquanto as características da comunicação digital podem afetar o comportamento do agressor, a facilidade de acesso que acompanha as comunicações digitais podem ter um impacto direto na vítima (Slonje & Smith, 2008;

Tokunaga, 2010). Para além do agressor e da vítima, também as potenciais testemunhas sentem a sua empatia reduzida e pouca sensação de injustiça em relação à vítima no contexto virtual comparativamente ao assistir a um evento presencialmente (Coyne *et al.*, 2017). Quando se usam aparelhos digitais, as possibilidades do alvo da agressão escapar são reduzidas (Slonje & Smith, 2008; Tokunaga, 2010; Willard, 2007), uma imagem pode ser carregada de forma a humilhar constantemente a vítima e pode ser vista por toda a gente à distância de um *click*, existindo assim uma maior audiência deste fenómeno (Slonje & Smith, 2008). Este facto de estar a apenas a uma distância de um *click* tem feito refletir os diversos autores na definição do termo “repetição” como na própria definição de *cyberbullying*. (Slonje & Smith, 2008).

No seu estudo sobre o *cyberbullying* em contexto de trabalho, Forsell (2016) revela a existência de diferenças de género e estatuto hierárquico face ao *bullying* tradicional. Forsell (2016) refere que os homens e os supervisores são muito mais frequentemente alvos de *cyberbullying* do que do *bullying* tradicional. Esta diferença na posição organizacional e no género das vítimas do *bullying* tradicional e do *cyberbullying* sugerem que os dispositivos eletrónicos que são usados no *cyberbullying* desafiam as relações tradicionais de poder (Forsell, 2016). É importante notar que os supervisores reportaram uma maior frequência no uso de dispositivos digitais no seu trabalho quotidiano, comparativamente aos não supervisores, o que de certa forma pode contribuir para a sua vulnerabilidade ao fenómeno do *cyberbullying* (Forsell, 2016). Ainda sobre a questão de géneros, Tokunaga (2010) refere que o género não é algo determinante, sendo que tanto homens como mulheres apresentam queixas com a mesma frequência em termos de vitimização de *cyberbullying*. Os dois fenómenos partilham mais semelhanças que diferenças sendo a questão de género onde se revelam as maiores diferenças: os homens estão mais representados como agressores no *bullying* tradicional e no *cyberbullying* esta situação deixa de se verificar (Tokunaga, 2010).

Os estudos feitos têm revelado que indivíduos que sofrem de *bullying* são mais propensos a sofrer de *cyberbullying*, os agressores utilizam estas táticas em conjunto de forma a maximizar dor na vítima (Beltrán-Catalán *et al.*, 2018; Kowalski, Morgan, & Limber, 2012; Tokunaga, 2010). As vítimas apenas de *cyberbullying* são raras, estando as vítimas de *bullying* que utilizem muito as redes sociais mais suscetíveis a que estes abusos continuem no mundo virtual (Beltrán-Catalán *et al.*, 2018). No estudo de Hinduja e Patchin (2010), 65% de vítimas de *bullying* também eram vítimas *online* e 77% dos agressores *online* também reportaram fazerem *bullying* tradicional. Os resultados obtidos no estudo de Catalán *et al.* (2018) sugerem então que o *cyberbullying* não é um fenómeno isolado mas uma extensão do *bullying* tradicional que é perpetuado pelos mesmos agressores no mundo real e no virtual.

3.2.2. Novas Políticas de Recursos Humanos

Devido às grandes mudanças tecnológicas, houve uma diluição dos limites do espaço privado e do espaço laboral (West *et al.*, 2014). Quando os computadores e telemóveis da empresa são usados fora de horas do trabalho, isto confunde os limites no trabalho, dos limites pessoais e dificulta a imposição de códigos de conduta. Para acrescentar este problema, as redes sociais fazem parte das estratégias de marketing das empresas pelo que criar regras sobre estas pode ser problemático. Esta diluição dos limites apresenta problemas para a empresa e os seus gestores de topo, que se vêm obrigados a desenvolverem guias, diretrizes e políticas para se estabelecer usos apropriados das tecnologias nos locais de trabalho de forma a manter um ambiente confortável (West *et al.*, 2014). O *cyberbullying* é algo novo para os departamentos de recursos humanos, a legislação governamental precisa de ter um papel importante e ativo neste problema, o pouco entendimento sobre a problemática do *cyberbullying* tem levado os empregadores a procurar os legisladores de forma a receberem assistência (West *et al.*, 2014). No entanto, devido à rápida mudança da tecnologia, os legisladores estão bastante recetivos a fazerem leis de forma prematura, sendo que a incerteza em relação ao papel e responsabilidade dos empregadores para a facilitação de um ambiente de trabalho adequado também não ajuda (West *et al.*, 2014).

Face aos problemas provenientes do mundo virtual, novas políticas de recursos humanos e procedimentos para o *bullying offline* precisam de ser considerados pela sua eficácia em reduzir o *cyberbullying* e precisam de ser alargados de forma a abranger o *cyberbullying* tanto dentro como fora do contexto laboral (Coyne *et al.*, 2017). Também o desenvolvimento de políticas de recursos humanos sobre o tipo de interações aceitáveis dos colaboradores nas comunicações *online* parecem ser fundamentais para combater os incidentes de *cyberbullying* (Coyne *et al.*, 2017).

Para Taneja (2014), é necessário uma abordagem integrada, onde se combine todos os recursos de uma empresa para criar políticas, práticas e estruturas que permitam combater os comportamentos inapropriados no trabalho que dizem respeito ao *cyberbullying*, ajudando a preveni-los. Cada organização tem essa responsabilidade de desenvolver um sistema de prevenção de forma a minimizar potenciais custos emocionais, psicológicos, sociais e financeiros, sendo um dos grandes desafios o de policiar os danos e acompanhar a realidade rápida e inovadora da internet (Taneja, 2014). Como referido na secção 3.1.4., muitas das vítimas do bullying tradicional também sofrem no mundo virtual, assim medidas de prevenção para vítimas de *Cyberbullying* devem-se focar em vários problemas do *bullying*, dando

prevalência à atenção de vítimas de *bullying* e verificar se as mesmas sofrem de *cyberbullying*. (Beltrán-Catalán *et al.*, 2018; Glendinning, 2001).

Segundo West *et al.* (2014), a dificuldade das organizações centra-se na capacidade da tecnologia superar em velocidade os códigos de conduta para a controlar, o que se torna num desafio para as empresas e governos no âmbito da regularização e do desenvolvimento de uma estrutura que permita responder efetivamente a estes comportamentos.

O autor, Chris Piotrowski (2012), concebeu um modelo sobre estratégias que ajudam a lidar com o *cyber* abuso *online* baseado em nove pontos.

Em primeiro lugar, as empresas precisam de confirmar que classificam qualquer forma de *cyberbullying* dentro do domínio de *bullying* em contexto de trabalho de maneira a que haja tolerância zero. O segundo ponto consiste em padronizar amizades laborais e relacionamentos que precisam de ser explícitos. Aconselhamento profissional quando problemas interpessoais surgem devem ser criados. No ponto seguinte temos as opções de aconselhamento a colaboradores com problemas de raiva, estas devem estar disponíveis para o tratamento destes casos. No quarto ponto, temos as políticas da empresa, incluindo assuntos de privacidade, onde têm que se tratar das reclamações das “vítimas” de uma forma que não deixe ambiguidades. De seguida, os gestores devem estar atentos a qualquer sinal de intimidação, ameaça, explosões emocionais ou qualquer atividade suspeita. No sexto ponto, o autor refere que todas as reclamações devem ser geridas de forma anónima e intervenções como a mediação ou aconselhamento devem ser suportadas por aconselhamento jurídico. No sétimo ponto, a gestão de top precisa de estar ciente das suas responsabilidades legais enquanto preserva os direitos dos colaboradores envolvidos. O ponto oito refere que manter a segurança num ambiente de trabalho positivo deve ser a prioridade e finalmente, o último ponto diz respeito á avaliação das ameaças: este tem que ser um dos componentes da política da empresa que se deve focalizar na prevenção e esta deve acompanhar os desenvolvimentos tecnológicos no setor da comunicação de forma a poder categorizar potenciais formas de *cyberbullying* (Piotrowski, 2012).

Em forma de conclusão desta secção, de referir que os variados estudos feitos na vitimização de *cyberbullying* estão repletos de resultados mistos que impedem o progresso desta temática para os investigadores e também não permitem que haja uma maior clareza para quem tem como principal objetivo evitar o *cyberbullying* (Tokunaga, 2010).

4. Metodologia

Esta dissertação teve como objetivo investigar o fenómeno do *cyberbullying* no contexto das empresas nacionais, as perceções que existem sobre o fenómeno, que especificidades podem assumir neste contexto particular e quais as medidas que podem ser tomadas ao nível da GRH para o combater.

Para a elaboração deste trabalho foi feito um estudo exploratório com colaboradores de Recursos Humanos e Gestão de Sistemas de Informação em empresas nacionais ou em atividade em Portugal. Este tipo de estudo foi realizado para se conseguir entender o *cyberbullying* mais eficientemente, não para se obter respostas conclusivas mas sim para servir como base para futuros estudos. (China Scholarship Council, 2018).

Esta amostra foi dividida em dois grupos devido à natureza das suas profissões que foram de interesse a este estudo. No caso dos Recursos Humanos, a responsabilidade destes em gerir o clima organizacional, servirem como mediador entre os funcionários e a empresa na resolução de conflitos, responsabilidade pelas políticas e práticas dentro das empresas foram alguns dos aspetos que tornou este grupo elegível para este estudo.

Por outro lado, a importância dos gestores de sistemas de informação deveu-se à sua área de domínio ser a tecnologia e a informação. Estes gestores são responsáveis pelas infraestruturas que facilitam as comunicações dentro e fora da empresa, responsáveis pela segurança dos colaboradores e dos seus dados mais sensíveis. Com base nestes argumentos, ficou definido que os colaboradores destas duas áreas seriam os mais apropriados para obtenção de informação e conhecimento sobre *cyberbullying*.

Foi ainda utilizada uma metodologia qualitativa. Uma abordagem qualitativa é caracterizada por ser focalizada na exploração de entendimentos sobre aspetos sociais da realidade, as experiências subjetivas das pessoas, as respostas dadas a estas experiências e como é que uma comunidade percebe determinado fenómeno (Bricki & Green, 2007). A metodologia qualitativa permitiu assim estudar as perceções dos colaboradores das empresas sobre o *cyberbullying*, um fenómeno que tem sido raramente estudado no contexto de trabalho (Bricki & Green, 2007; Forssell 2018). Esta metodologia também permitiu que os participantes partilhassem as suas experiências no local de trabalho, as suas relações com os colegas e as políticas e práticas das empresas sobre as novas tecnologias.

A técnica de recolha de dados foi a entrevista semiestruturada. A entrevista permite ter uma ideia mais detalhada das experiências dos entrevistados e ainda como é que estes se exprimem espontaneamente (Fortin, Côte, & Filion, 2009). No caso das entrevistas semiestruturadas, estas permitem que se obtenham dados comparáveis entre os vários entrevistados (Bogdan & Bikley, 2010). Esta é um conjunto de questões que são colocadas a todos os entrevistados, não obstante a possibilidade de surgirem novas questões durante a condução de cada entrevista em função da narrativa do entrevistado. (Adams, 2015).

O guião da entrevista foi elaborado em concordância com os objetivos da investigação, sendo feitas perguntas abertas de forma a poder proporcionar novas questões caso estas fossem relevantes. (Adams, 2015). O guião da entrevista pode ser consultado no anexo I, tendo sido constituída por questões enquadradas nas seguintes dimensões: a contextualização da função e uso das redes sociais, relações profissionais, noções de cyberbullying, experiências de cyberbullying e práticas e políticas da empresa.

O período de realização das entrevistas foi desde Agosto de 2019 a Novembro de 2019 e tiveram em média 17 minutos. Foram feitas 12 entrevistas e os locais das entrevistas variaram conforme os entrevistados, sendo que a maioria das entrevistas decorreram, face a face com os entrevistados, nos seus locais de trabalho. Casos onde não houve disponibilidade por parte do entrevistado, a entrevista foi feita através de chamada telefone e *e-mail*. As entrevistas foram transcritas para um documento no computador, sendo repetidamente ouvidas de forma a preencher possíveis mal entendidos numa primeira audição. Antes do início das entrevistas foi apresentado aos participantes o tema do estudo em causa, a sua autorização para a gravação das entrevistas e foi ainda assegurado o seu anonimato de forma a garantir um ambiente de cooperação e tranquilidade sobre qualquer tópico sensível.

Desta forma, recorreu-se a uma amostra não probabilística e em bola de neve. A bola de neve é utilizada para facilitar a localização de pessoas-chave em casos mais difíceis e é feita através dos próprios entrevistados que dão a indicação de outros potenciais participantes que poderão reunir o perfil indicado para fazerem parte do estudo (Bricki & Green, 2007). A amostra é constituída por 12 participantes. Sendo, 8 dos participantes, colaboradores de gestão de recursos humanos e 4 gestores de sistemas de informação. O tipo de empresas onde os entrevistados exercem funções foi diversificado. Nesta amostra os colaboradores vieram de empresas financeiras, comerciais, informáticas e de saúde.

Depois de ser feita a realização das entrevistas, tratou-se da análise dos dados. Esta análise foi efetuada depois da transcrição das entrevistas. Bogdan e Bikley (2010) referem que a análise de resultados é o processo de busca e de organização sistemática de transcrição das entrevistas e envolve

o trabalho e organização de dados de forma a encontrar padrões e aspetos importantes. Para se analisar os dados, foi criada uma tabela de categorias, subcategorias e indicadores a partir das dimensões apresentadas no guião da entrevista realizada. Esta tabela encontra-se no anexo II. Assim, como primeira categoria temos a visão e o uso das redes sociais. Esta enquadra as subcategorias do grau de utilização do computador em contexto de trabalho, do tipo de redes sociais usadas, a utilização das redes sociais em contexto de trabalho e a inclusão dos colegas de trabalho nas suas redes sociais. A próxima categoria, as relações profissionais tem como subcategoria as relações com a chefia, os colegas e os subordinados. De seguida, passamos para as noções de *cyberbullying* que incorpora as subcategorias do entendimento do fenómeno, da comparação a outros tipos de assédios e dos ambientes propícios e frequência. Na quarta categoria temos as experiências de *cyberbullying*, dentro desta categoria foi observado o conhecimento de alguma situação por parte dos entrevistados, os comportamentos da empresa, as experiências próprias e consequências dos atos de *cyberbullying*. Por fim, temos a categoria das práticas e políticas da empresa onde se observou se as empresas tinham políticas e práticas ao nível das redes sociais, se os entrevistados concordavam com estas e a subcategoria dos recursos humanos, onde os participantes deram sugestões para combater e prevenir o *cyberbullying*.

5. Análise de resultados

5.1. Identificação e caracterização dos entrevistados

O presente estudo foi realizado com a participação de 12 pessoas com experiência no mercado de trabalho, com idades compreendidas entre os 22 e os 41 anos. Os entrevistados foram separados em dois grupos, sendo o grupo com GRH os participantes de recursos humanos e os de SI, os de sistemas de informação.

Na **Tabela 3**, encontra-se a caracterização dos entrevistados relativamente à sua idade, sexo, grau académico, área de formação, funções atuais, se exercem funções de chefia e o tipo de empresa onde trabalham.

Tabela 3: Caraterização dos entrevistados

Participante	Idade	Sexo	Grau académico	Área de formação	Funções atuais	Subordinados	Tipo de empresa
E1SI	22	F	Mestrado	Sistemas de Informação	Consultora Informática, <i>Quality assurance tester</i>	Sim	Financeira
E2GRH	31	M	Licenciatura	Estudo Ambiental	Técnico superior de higiene e segurança no trabalho, coordenador de sustentabilidade e responsável de qualidade na equipa de RH	Sim	Comercial
E3GRH	23	F	Mestrado	Recursos Humanos	Técnica de RH	Não	Comercial

Participante	Idade	Sexo	Grau acadêmico	Área de formação	Funções atuais	Subordinados	Tipo de empresa
E4GRH	33	M	Mestrado	Psicologia do Trabalho	Gestor de Recursos Humanos	Não	Informática
E5GRH	23	F	Mestrado	Recursos Humanos	Estagiária	Não	Informática
E6GRH	37	F	Pós-Graduação	Gestão de Recursos Humanos	Gestão contratual e administrativa na parte da saúde e higiene na segurança de trabalho	Sim	Saúde
E7SI	37	F	Licenciatura	Gestão de sistemas de informação	Técnica de manutenção de soluções	Sim	Informática
E8GRH	41	F	Mestrado	Gestão de Recursos Humanos	Gestora	Sim	Comercial
E9SI	34	M	Licenciatura	Gestão de Sistemas de Informação	Coordenador na área de tecnologias de informação	Sim	Saúde
E10GRH	25	F	Mestrado	Formação de Trabalho	Desempregada (anteriormente técnica de RH)	Não	

Participante	Idade	Sexo	Grau acadêmico	Área de formação	Funções atuais	Subordinados	Tipo de empresa
				Recursos Humanos			
E11GRH	26	F	Pós-Graduação	Formação de Trabalho e Recursos Humanos	Técnica de Recursos Humanos	Sim	Comercial
E12SI	35	M	Licenciatura	Informática de Gestão	Gestão, administração de sistemas e redes do departamento de Sistemas de Informação	Sim	Informática

Com base na **Tabela 3**, é possível observar que a média de idades dos participantes é aproximadamente 29 anos e todos eles apresentam formação acadêmica, dos quais 33% são licenciados, 50 % possuem o grau de mestre e 17% são pós graduados. Para além disso, nesta amostra verifica-se ainda uma predominância feminina (cerca de 67% dos participantes). Todos os participantes encontram-se a desempenhar funções, exceto a E10GRH que viu terminado o seu contrato recentemente, até então vinha a desempenhar a função de recursos humanos.

De seguida, vai ser apresentado a análise de conteúdo das entrevistas. As categorias a serem analisadas serão: a visão e uso das redes sociais e as relações profissionais, estas duas categorias estão inseridas dentro das Relações Laborais e Redes Sociais. Posteriormente, irão ser analisadas as noções e experiências de *cyberbullying* por parte dos entrevistados, estando estas inseridas dentro do tema de *cyberbullying*. Por fim, serão analisadas as perceções que os colaboradores têm das políticas e práticas

das empresas e de que forma os entrevistados acham que seria possível os Recursos Humanos prevenirem e combaterem o *cyberbullying*, estas categorias estão inseridas no tema do contexto organizacional.

5.2. Relações Laborais e Redes Sociais

5.2.1 A visão e uso das redes sociais

Esta categoria teve como objetivo identificar o grau de utilização de computador pelos entrevistados no trabalho, os tipos de rede sociais e o uso destas, verificar se os colegas de trabalho estão inseridos nas redes sociais e como os participantes caracterizavam o ambiente das redes sociais.

Neste estudo, todos os participantes revelaram dar importância à utilização de computador para a realização das suas funções, referindo que passam a maioria do seu tempo usando-o como instrumento de trabalho. Segundo os entrevistados, esta utilização permite-lhes estar em constante contacto com os outros colaboradores da empresa e facilita a troca de informações.

“ Sim, basicamente temos que estar sempre em contacto, quer seja com os serviços centrais, quer seja com outras unidades para podermos estar sempre a trocar informação.”

E2GRH

No entanto, uma maior utilização do computador não significou necessariamente a utilização de redes sociais no contexto de trabalho.

“ Em contexto de trabalho, sinceramente não utilizamos, nem sequer o *linkedin* (...)”

E11GRH

No caso dos especialistas de recursos humanos, permite ainda agilizar funções específicas: processamentos salariais, de horários e toda a parte administrativa.

“ Nós trabalhamos em rede, todos os documentos são guardados nas pastas (...) trabalho com o programa de faturação, o primavera e trabalhamos com o programa que é o "*utilsoft*" que é de gestão de contratos e de gestão das consultas dos médicos, das salas, das marcações de consulta.” E6GRH

“ (...) Por haver uma sede e tudo ser comunicado à mesma e aos parceiros, eu tinha que comunicar tudo que era elaboração do contrato por *e-mail* ou numa ferramenta própria que (...) era um portal onde caíam os pedidos dos casos (...) uso do computador era essencial para o desempenho da função.” E10GRH

“ (...) Extremamente necessário (...) atualmente migramos para *google drive* e utilizamos o *gmail* (...) todas as nossas pastas e tudo estão no *drive* (...)” E11GRH

No caso dos gestores de sistemas de informação, este é indispensável devido às plataformas e *softwares* com que eles têm para desenvolver e testar no seu trabalho.

“Sim, diariamente estamos à procura de soluções que permitam à organização estar um passo à frente na comunicação e gestão da informação.” E12SI

“ Sim, sem dúvida porque se é uma empresa de *software* é normal, diria eu.” E1SI

No gráfico seguinte, é possível verificar quais as redes sociais mais utilizadas pelos entrevistados.

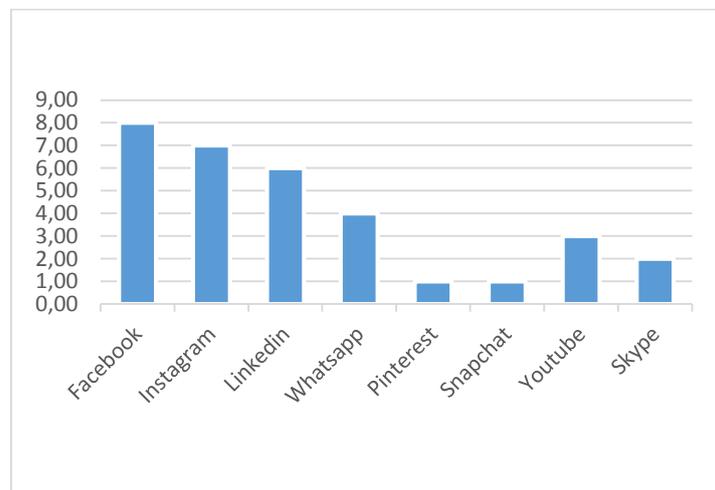


Figura 1: Redes Sociais

É possível observar que o *Facebook* (65%) é a rede mais utilizada pelos intervenientes, seguida pelo *Instagram* (58%) e pelo *LinkedIn* (50%). Apesar de ser uma amostra consideravelmente pequena, esta está em acordo com os resultados obtidos por Clement (2019) no seu *ranking* de utilizadores das redes sociais, onde se encontra o *Facebook* como a rede com mais utilizadores.

De seguida, iremos observar na **Tabela 4**, a inclusão dos colegas de trabalho nas redes sociais e como esta se processou.

Tabela 4: Inclusão dos colegas nas redes sociais

Subcategoria	Indicadores
Inclusão dos colegas nas redes sociais	E1SI “(...) alguns sim, (...) aquelas pessoas que entraram comigo na formação (...) com quem estou mais próxima (...) que estão no meu nível da empresa (...)”
	E2GRH “(...) fui integrado (...), grupos de <i>whatsapp</i> de trabalho e de amigos fora do trabalho (...)”
	E3GRH “(...) sim (...), assim que entrei na empresa (...), parte do processo de integração (...)”
	E4GRH “(...) sim (...) houve um misto, alguns de nós já nos conhecíamos (...) outros vieram mais por contexto de trabalho (...). em alguns casos fui eu que adicionei essas pessoas.”
	E5GRH “(...) não tenho muitos colegas nas redes sociais (...) cerca de 2 ou 3 (...) à medida que houve mais confiança (...)”
	E6GRH “(...) à medida que foi surgindo o <i>facebook</i> (...) fomos nos adicionando (...) por novidade (...) por conversa (...)”
	E7SI “(...) sim (...) quase todos (...) é um misto, é quem encontra primeiro (...)”
	E8GRH “(...) os meus colegas fazem parte das minhas redes sociais pessoais (...) foram eles (...) “
	E9SI “(...) Alguns sim, outros não (...) “
	E10GRH “(...) sim, quase todos (...) foi um misto (...) aqueles com que me dava melhor, os mais próximos (...) “
	E11GRH “(...) não, por acaso nenhum (...) “
	E12SI “(...) sim (...) à medida que fui tendo maior contacto (...)”

Na subcategoria da inclusão dos colegas nas redes sociais, é possível observar que a maioria dos entrevistados tem os seus colegas nas redes sociais. Este tipo de comportamentos parecem ser promovidos, de certa forma, pelas empresas, nos próprios planos de integração de novos colaboradores e na existência de grupos nas redes sociais de forma a facilitar comunicações. Isto corrobora o estudo de Bennet, Owers, Pitt e Tucker (2010) que refere que para as empresas ter uma *intranet* já não é suficiente. É preciso uma cultura mais aberta e mais transparente, onde se criem oportunidades de interação tanto a nível formal como informal e partilha de conhecimento.

Exemplos destas práticas de integração das empresas encontram-se nos seguintes excertos dos participantes.

“ Sim, maioritariamente, deu-se assim que entrei na empresa, fez um pouco parte do processo de integração.” E3GRH

“ (...) Alguns de nós já nos conhecíamos portanto foi uma relação mais de amizade. Outros, veio mais por contexto de trabalho mas também usamos principalmente o *messenger* e o *whatsapp* para contexto de trabalho, portanto em alguns casos fui eu que adicionei essas pessoas.” E4GRH

“(…) Fui integrado também (...) começar a ser logo associado a grupos de *whatsapp* de trabalho e de amigos fora do trabalho e uma coisa leva a outra. As pessoas começam a adicionar e começamos a ter o nosso grupo de trabalho dentro do nosso grupo de amigos da rede social.” E2GRH

Noutros casos, em que a empresa não teve um papel tão ativo, os participantes também relataram que têm os colegas nas redes sociais, devido às amizades e laços criados.

“Sim, foram adicionados à medida que fui tendo maior contacto (...)” E12SI

“(…)Foram introduzidos à medida que houve mais confiança.” E5GRH

Uma das entrevistadas referiu que na altura da inclusão dos colegas, as redes sociais ainda eram algo novo e pouco explorado, sendo os seus colegas adicionados por curiosidade.

“ À medida que foi surgindo o *facebook*, fui vendo quem é que estava, em conversa e fomos nos adicionando (...) por novidade (...)” E6GRH

De referir de que de todos os participantes, apenas a E11GRH referiu que não tinha os colegas nas redes sociais.

“ Não, por acaso nenhum.” E11GRH

Na seguinte subcategoria, foi pedido aos entrevistados que caracterizassem o ambiente nas redes sociais, os seus relatos podem ser vistos na seguinte tabela.

Tabela 5: Caraterização do ambiente

Subcategoria	Indicadores
E1SI	“(…) as pessoas com as quais estou ligada, tento que transmitam (…) boa energia (...), tento conectar-me com pessoas que produzem algum tipo de conteúdo do meu interesse (...) “
E2GRH	“(…) as redes sociais servem para nos mostrar (...) as pessoas verem o que nós somos ou aquilo que nós queremos transparecer que somos (...)cada vez mais nas novas redes sociais, como o <i>instagram</i> , temos (...) que dar a melhor versão de nós próprios (...) poderia considerar um ambiente tóxico (...) ríspido, exigente (...)”
E4GRH	“(…) depende muito de pessoa para pessoa (...) há a possibilidade de a pessoa filtrar o que quer ver (...)”
E5GRH	“(…) ambiente confuso (...) causa alguma pressão nas pessoas (...) tem pontos a favor (...) estar em contacto com todo o mundo (...)”
E6GRH	“(…) o ambiente depende muito daquilo que a pessoa espera (...) a expectativa que tem (...) há um exagero muitas vezes em termos de exposição (...)”
E7SI	“(…) ambiente bom (...) nós é que selecionamos as pessoas que queremos (...)”
E8GRH	“(…) é como tudo (...) há pessoas que sabem usá-las (...) há pessoas que não as sabem usar (...)”
E9SI	“(…) cada rede social tem a sua característica (...) consoante o perfil de cada pessoa (...) “
E10GRH	“(…) por um lado são boas (...) para divulgar informação (...) partilhar conhecimentos (...) acho que as pessoas se escondem um bocadinho (...) há toda a parte negativa que é quando as pessoas invadem a nossa privacidade (...) “
E11GRH	“(…) as pessoas ficam muito ofendidas com poucas coisas, é bastante austero (...) “
E12SI	“(…) as pessoas utilizam as redes sociais, expondo em demasia as suas vidas pessoais (...)”

Caracterização do ambiente

Como é possível verificar na **Tabela 5**, existe uma certa divisão nas respostas dadas pelos entrevistados. Há casos onde os entrevistados referem o ambiente como positivo, principalmente devido ao facto de ser possível existir filtração nos conteúdos e nas pessoas que queremos seguir.

“ É um ambiente bom porque nós é que seleccionamos as pessoas que queremos ter na nossa rede.” E7SI

“ (...) As pessoas que eu estou ligada, eu tento que sejam pessoas que transmitam sempre uma boa energia ou que não se estejam sempre a queixar porque é um bocado cansativo abrir o *facebook* (...) para descontrair um bocadinho e ver alguém a queixar-se e tento conectar-me com pessoas que produzem algum tipo de conteúdo do meu interesse, por exemplo, na área do *fitness*, do desporto, na área do desenvolvimento pessoal que é uma área que também estou a trabalhar e conecto-me mais com esse tipo de pessoas.” E1SI

Do lado oposto, estão as opiniões de entrevistados como o E2GRH, E11GRH e E12SI, que referem o ambiente existente nas redes sociais como sendo bastante austero, exigente, onde existe muita exposição por parte dos membros.

“ Cada vez mais as redes sociais servem para nos mostrar e para as pessoas verem o que nós somos ou aquilo que nós queremos transparecer que somos (...) Cada vez mais nas novas redes sociais como no *instagram* temos sempre só que dar a melhor versão de nós próprios (...) poderia considerar um ambiente tóxico, um ambiente ríspido, exigente. Se não tiveres no teu melhor não estás enquadrado, não estás a transmitir aquilo que os outros querem, logo vais ter menos *likes*, vais ser seguido menos”. E2GRH

“ As pessoas ficam muito ofendidas com pouquinhas coisas, é bastante austero”. E11GRH

“Considero que as pessoas utilizam as redes sociais como forma demasiado exposta das suas vidas pessoais, o que provoca uma maior exposição, quando tentam bloquear as suas vidas acabam por estar demasiado expostas e de difícil controlo”. E12GRH

De uma forma geral, no entanto, a ideia retida durante as entrevistas foi de que havia sentimentos mistos sobre as redes sociais, de que estas eram bastantes subjetivas, que dependiam das expectativas das pessoas, de que estas tinham as suas vantagens e desvantagens.

“É um ambiente confuso, na medida em que existem várias coisas, várias publicações sobre diversos assuntos e que de certa forma causa alguma pressão nas pessoas. No entanto, tem os pontos a favor que é estar em contacto com todo o mundo e sobretudo entes que estão longe.” E5GRH

“ (...) Para mim é uma ferramenta útil porque é um meio de comunicação rápido com pessoas que não estão ao pé de mim e portanto acho que o ambiente depende muito daquilo que a pessoa espera também da rede e se ao publicar, a expectativa que tem. Claro que acho, na minha opinião, que há um exagero em termos de muitas vezes de exposição mas isso cabe a cada um avaliar (...)” E6GRH

Estes relatos são verificados pelo estudo de Hemsley, Jacobson, Gruzd e Mai (2018), onde concluíram que as redes sociais podem ser usadas para o bem ou para o mal e que a determinação destas práticas como boas ou más dependem da posição das pessoas e que o objetivo dos investigadores seria de entender quem beneficia das redes sociais e de quem poderá ser prejudicado.

5.2.2. Relações Profissionais

Nesta secção foram analisadas as relações existentes entre os entrevistados e os seus colegas, chefias e subordinados e os aspetos que estes evidenciaram.

Na subcategoria da relação com os colegas, as respostas dadas pelos entrevistados foram positivas, de bastante entreaajuda e colaboração entre os colegas, existindo apenas um caso de algum aborrecimento com determinadas atitudes dos colegas, como no caso da E10GRH.

Tabela 6: Relação com os colegas

Subcategoria	Indicadores
Relação com colegas	E1SI “(...) Muito <i>soft</i> (...) ambiente muito descontraído (...) dá para trabalhar em equipa (...)”
	E2GRH “(...) a minha relação com eles é muito próxima (...) tenho que ter uma relação de amizade e mostrar-me amigo (...)”
	E3GRH “(...) estável e profissional (...) bom ambiente dentro do departamento (...)”
	E4GRH “(...) é boa, é uma relação de confiança “

Subcategoria	Indicadores
E5GRH	“(…) boa (…) são compreensíveis e prestáveis (...)”
E6GRH	“(…) Os aspetos que posso destacar é a solidariedade (...) parceria (...) colaboração (...) entreatajuda (...) espírito de equipa (...) “
E7SI	“(…) boa relação (...) fica para a vida toda (...)”
E8GRH	“(…) boa (...) passamos por muitas fases de crescimento (...)”
E9SI	“(…) relação saudável (...) de colegas de profissão (...) “
E10GRH	“(…) era muito boa embora que eu sou um bocadinho exigente no trabalho (...) chateava-me um bocado com as pessoas, mas de modo geral dava-me muito bem com elas (...) tenho mesmo a destacar (...) a falta de compromisso com o trabalho (...) de resto não tenho queixas (...)”
E11GRH	“(…) é muito boa (...) tenho um bom ambiente de trabalho (...) não há mesmo nada que eu possa apontar de mal “
E12SI	“(…) relação (...) saudável e profissional (...)”

Como podemos observar na tabela anterior, a maioria dos participantes refere uma relação boa com os colegas, destacando o profissionalismo e a solidariedade existente.

“A relação é uma relação normal, saudável e profissional. A educação, o profissionalismo e o foco num objetivo comum.” E12SI

“Neste momento, estou aqui há pouco tempo, mas os aspetos que posso destacar é a solidariedade, o trabalho, a parceria que temos, a colaboração com o trabalho, entreatajuda que há, espírito de equipa” E6GRH

“É uma relação estável e profissional. Destaco o bom ambiente dentro do departamento.” E3GRH

No entanto, apesar da boa relação existente entre colegas, foram também relatados mal-entendidos, onde muitas vezes limites pessoais e profissionais eram ultrapassados, como no caso da E10GRH.

“(…) A minha relação com os meus colegas era muito boa embora eu seja um bocadinho exigente no trabalho e então quando as coisas saíam um bocadinho fora do controlo ou quando as pessoas simplesmente empurravam assuntos com a barriga eu ficava um pouco frustrada e

chateava-me um bocado com as pessoas mas de modo geral dava-me muito bem com elas. Claro que isso depende um bocadinho do feitio de cada um e ver pessoas mais focadas no trabalho, outras menos focadas, e às vezes quando as pessoas ultrapassavam essa barreira do trabalho e empurravam um assunto com barriga e fazendo-se mais teus amigos que colegas de trabalho, isso eu ficava um chateada, mas no geral a relação era boa. Nesse aspeto, tenho mesmo a destacar (...) a falta de compromisso com o trabalho, de resto não tenho queixas dos meus colegas de trabalho.” E10GRH

De seguida, na subcategoria da relação com a chefia, as relações relatadas vão desde grande proximidade, a um distanciamento promovido pela própria hierarquia e o pouco tempo de convívio para criar relações significativas.

Tabela 7: *Relação com a chefia*

Subcategoria	Indicadores
	E1SI “(...) é boa, não nos fazem pressão (...)Há muita ajuda (...) Facilitam um bocadinho (...)”
	E2GRH “(...) a minha chefia tem variado (...) já tive relações mais profissionais (...) todas as chefias que tive estão nas minhas redes sociais(...)”
	E3GRH “(...) profissional, com respeito, abertura e flexibilidade. “
	E4GRH “(...) bastante profissional, bastante boa (...) bastante cordialidade, bom senso”
Relação com chefia	E5GRH “ (...) Pessoas disponíveis, dispostos a investir no desenvolvimento das pessoas (...)”
	E6GRH “ (...) A nossa chefia não está cá sempre (...) existe um bom canal de comunicação (...) troca de comunicação (...)”
	E7SI “ (...) é ótima, vamos tomar café (...) tomar pequeno almoço juntos (...)”
	E9SI “ (...) temos uma boa relação (...) tem funcionado bem (...)”
	E10GRH “ (...) passei por um processo complicado (...) foram quase 2 anos eu passei por 3 chefias (...)nunca conseguimos estabelecer uma relação muito próxima (...) a chefia mais longa que tive (...) nunca andaram

Subcategoria	Indicadores
E11GRH	em cima de nós e sempre nos deixaram ser proativos o suficiente (...) nunca nos pressionaram (...) sempre conseguimos fazer o nosso trabalho da nossa maneira por isso foram boas (...)”
E12SI	“ (...) é uma boa chefia (...) são dois que é um casal, tenho mais ligação com a esposa (...) bem porque ela esta mais ligada a parte dos recursos humanos (...) a preocupação dela (...) querer saber de tudo acerca dos recursos humanos (...) é importante para mim (...) “
	“ (...) é extraordinária (...) na função que exerço (...) tem que haver grande confiança, transparência e profissionalismo (...) “

Na **Tabela 7**, podemos então observar a existência de uma relação bastante profissional entre os diferentes níveis da hierarquia, onde existe respeito mútuo e um ambiente propício ao desenvolvimento laboral sem grandes pressões.

“É ótima, vamos tomar café, vamos tomar pequeno-almoço juntos, é boa, perante todas as outras que já tive oportunidade (...) “ E7SI

“Também é boa, não nos fazem pressão. Há muita ajuda quando há pouca experiência obviamente e facilitam um bocadinho as coisas, por exemplo, quanto a férias e assim e dias por exemplo, já cheguei a chegar mais tarde por causa de uma consulta e não me cortaram no dia por assim dizer.” E1SI

Mas nem todas as relações são assim tão próximas, como foi reportado pela E6GRH, que refere o seguinte:

“É assim, a nossa chefia não está cá sempre (...) O médico é a nossa chefia direta (...) existe um bom canal de informação, de comunicação e pronto, também temos reuniões e, portanto, também é de colaboração”. E6GRH

Outros casos de não proximidade existentes foram devido ao curto tempo de exercício da função por parte da chefia, como os casos evidenciados pelos E2GRH e E10GRH.

“ A minha chefia tem variado muito desde que a loja abriu, já tive relações mais profissionais, posso dizer que todas as chefias que eu tenho estão nas redes sociais.” E2GRH

“ (...) Foram quase 2 anos, eu passei por 3 chefias, ou seja, nunca conseguimos estabelecer uma relação muito próxima nem conseguir dizer exatamente o que pensava sobre a chefia, sobre o modo de trabalhar da chefia porque foram sempre tempos muito curtos. A chefia mais longa que tive gostava muito também do trabalho que ela desenvolvia. No entanto achava que ela devia também aprimorar esse sentido de ver quem eram essas pessoas que empurravam um pouco o trabalho ou que se focavam mais no trabalho e pedir mais das pessoas que não se focavam tanto no trabalho. De modo geral as chefias sempre foram boas, sempre foram bastante motivadoras e sempre nos deixaram fazer o trabalho livre, ou seja, nunca andaram em cima de nós e sempre nos deixaram ser proactivos o suficiente para tu estabeleceres as tuas metas, as tuas rotinas (...) e desenvolveres o teu próprio trabalho. Nunca senti muita pressão, nenhuma das três chefias foram nesse sentido, nunca nos pressionaram para apresentar resultados (...)”

E10GRH

Na tabela seguinte, os entrevistados relataram as suas experiências com os seus subordinados e a importância de saber estabelecer limites assim como uma proximidade que permita uma boa relação com os mesmos.

Tabela 8: *Relação com os subordinados*

Subcategoria	Indicadores
Relação com os subordinados	E1SI “ (...) tenho pessoas que tenho coordenar (...) têm outras funções que não no projeto que estou (...) não muito ligada (...) são mais experientes (...) conseguem-me ajudar (...) “
	E2GRH “ (...) não sou manager direto de ninguém (...) tenho várias relações de subordinação (...) tenho uma relação muito próxima (...)”
	E6GRH (...) Quando se tem subordinados (...) o mais complicado é saber estabelecer os limites (...) a comunicação é muito importante para perceber o que esperar da pessoa e o que a pessoa espera de nós (...) “
	E7SI “ (...) é boa, somos colegas (...) damo-nos perfeitamente (...)”
	E8GRH “ (...) é muito boa (...)”
	E9SI “ (...) a equipa que coordeno (...) é uma boa relação, sem atritos sem problemas (...) “
	E12SI (...) muito boa (...) tentamos sempre que possível conviver mais em ambientes mais descontraídos (...) “

Na subcategoria da relação com os subordinados, os entrevistados relataram a relação de proximidade existente entre os seus subordinados, destacando o profissionalismo e a união.

“Sim, é boa, somos colegas, damo-nos perfeitamente.” E7SI

“É muito boa, apesar de profissional tentamos sempre que possível conviver mais em ambientes mais descontraídos o que fortalece a comunicação em equipa.” E12SI

Alguns dos entrevistados também falaram das competências interpessoais e de liderança que eles próprios precisam de ter para manter uma relação saudável, onde os limites e as expectativas dos colaboradores sejam bem estabelecidas e assim mantendo um ambiente saudável no local de trabalho.

“(…) às vezes quando se tem subordinados ou colegas que dependem da nossa chefia, digamos assim, o mais complicado é saber estabelecer os limites. Até onde vai a relação pessoal e a relação profissional, mas tendo isso estipulado e havendo limites e havendo sobretudo respeito, entreajuda e espírito de trabalho, a gestão consegue-se embora há sempre conflito, a gestão de conflitos, a gestão de expectativas, mas tem que se estabelecer um limite (...) A comunicação é muito importante para perceber o que esperar da pessoa e o que a pessoa espera de nós e tentarmos depois resolver quando há problemas, resolver, reunir, conversar, pronto, para que se resolvam os problemas que existem como existem em todas as empresas e vão surgindo no dia a dia (...)” E6GRH

“(…)a minha principal função é habilitar a equipa, portanto além de privilegiar um bom ambiente no local de trabalho, eu tento promover o pensamento crítico e de alguma forma, dar-lhes capacidades para eles se desenvolverem, para eles se desenvolverem quer a nível pessoal quer a nível profissional, é o que tento fazer.” E8GRH

“(…) Eu tenho que manter uma relação de proximidade com toda a gente porque a melhor maneira de conseguir chegar às pessoas é conseguir transmitir os conceitos de higiene e segurança, já não pode ser tanto através da rispidez portanto cada vez mais tenho que ter uma relação de amizade e mostrar-me amigo”. E2GRH

Apesar das boas relações, a E1SI refere que a sua relação com os seus subordinados não é tão próxima como as duas anteriores.

(...) Não muito ligada, às vezes se calhar é mesmo o facto de eles explicarem mais em termos do negocio em si porque eles já são mais experientes que eu, já estão lá há alguns anos (...)" E1SI

5.3. *Cyberbullying*

5.3.1. Noções de *Cyberbullying*

Nesta secção tentou-se perceber o nível de conhecimento que os entrevistados têm do *cyberbullying*, as suas perceções deste fenómeno e que tipo de julgamento fazem em relação a outros tipos de assédio.

Na seguinte Tabela, os participantes relataram o seu conhecimento sobre o fenómeno e como definiram o mesmo.

Tabela 9: *Entendimento do fenómeno*

Subcategoria	Indicadores
	E1SI “(...) Agressão via online (...)”
	E2GRH “Qualquer tipo de ação que seja realizada na rede social (...) através de imagens, textos (...), qualquer coisa subentendida ou direta que possa afetar alguém através do rebaixamento ou menosprezo.”
	E3GRH “(...) tipo de <i>bullying</i> (...) praticado nas redes sociais (...) na internet em geral (...)”
	E4GRH “(...) práticas de <i>bullying</i> online (...)”
	E5GRH “(...) relacionado com situações (...) de pessoas que sofreram agressões não físicas (...) através de publicações (...), comentários (...)”
Entendimento do fenómeno	E6GRH “(...) todas as relações (...) abusivas (...) que existem dentro do mundo informático, na internet (...)”
	E7SI “(...) pessoa que possa estar sujeita a chantagem (...) a ser levada a fazer algo que não quer (...)”
	E8GRH “(...) uso da web para prejudicar uma determinada pessoa (...)”
	E9SI “(...) no fundo é fazer <i>bullying</i> online (...)”
	E10GRH “(...) espécie de <i>bullying</i> tradicional (...) mas ligado às redes, à <i>internet</i> (...) “
	E11GRH “(...) <i>bullying</i> que ocorre virtualmente (...) nas redes sociais ou <i>online</i> , em <i>chats online</i> , coisas assim desse género (...) “

Subcategoria	Indicadores
E12SI	“(...) forma de violência não física (...), utilizando o ambiente virtual (...) e acabando por ter uma maior dimensão e de difícil identificação e eliminação (...)”

De uma forma geral, foi possível observar que todos os participantes tinham uma noção do que seria o *cyberbullying*. Alguns dos entrevistados na sua interpretação utilizaram o *bullying* tradicional como uma ponte para definir *cyberbullying*, adicionando as redes sociais ou a *internet* como veículo diferenciador da propagação dos atos. Estas interpretações vão de encontro à revisão de literatura. Tokunaga (2010) refere que muitas das definições de *cyberbullying* oferecidas pela literatura são derivadas da definição de *bullying*. Uma dessas definições é a de Smith *et al.* (2006), que referem ser possível expandir a definição de *bullying* para definir *cyberbullying* como atos intencionais e agressivos propagados por meios virtuais repetidamente sobre alguém que não se consegue defender.

“*Cyberbullying* digamos que no fundo é fazer *bullying online* (...) Sim, o *cyberbullying* é o *bullying online*, a definição de *bullying* acho que é conhecida e o *cyberbullying* é fazê-lo utilizando, por exemplo, as redes sociais.” E9SI

“Então, eu acho que o *cyberbullying* é uma espécie de *bullying* tradicional (...) mas ligado às redes, ligado à *internet* e acho que as pessoas através das redes, (...) às vezes conseguem esconder-se nas redes para fazer comentários ou para invadirem o espaço de outras pessoas sendo maldosos mesmo e acho que isso é muito mau, eu acho que é isto o *cyberbullying*, de forma geral.” E10GRH

“*Cyberbullying* eu penso que seja o *bullying* que ocorre virtualmente, digamos assim, seja nas redes sociais ou *online*, em *chats online*, coisas desse género, penso que seja isso o *cyberbullying*.” E11GRH

Outros descreveram o *cyberbullying* como práticas agressivas e de rebaixamento no meio virtual.

“Considero o *cyberbullying* é uma forma de violência não física de forma a denegrir, ameaçar e humilhar uma pessoa. Utilizando o ambiente virtual (*internet*), o que acaba por ter uma maior dimensão e de difícil identificação e eliminação.” E12SI

“Para mim, *cyberbullying* é todo o tipo de ação, e aqui acho que é um bocado subjetivo, porque irá depender do ponto de vista do recetor, acho eu, mas *cyberbullying* para mim é

qualquer tipo de ação que seja feita na rede social, quer seja através de imagem, texto ou qualquer coisa subentendida ou direta que vá afetar alguém através de menosprezo ou rebaixo.”

E2GRH

Convém referir que nenhum dos participantes incluiu o fator tempo, a repetição dos atos, a duração dos atos, nas suas respostas.

Na subcategoria “comparação a outros tipos de assédio” foi pedido aos entrevistados a perspetiva de como estes viam os diferentes tipos de fenómenos, qual era a sua visão dos fenómenos e como é que eles os comparavam relativamente ao impacto na vida da vítima.

Tabela 10: Comparação a outros tipos de assédio

Subcategoria	Indicadores	
E1SI	“(…) é igualmente mau (….) a única diferença é que não há agressão física (….) depende muito de como a pessoa se sente com ela própria (….)”	
E2GRH	“ (….) Quando é pessoalmente acho que é muito grave (….) mas o <i>cyberbullying</i> é pior na minha opinião (….) como entramos no conceito dos <i>keyboard warriors</i> (….) há um certo anonimato, há um distanciamento, podes dizer o que quiseres (….)”	
E3GRH	“(…) tratam-se de formas de violência que afetam a parte psicológica dos indivíduos (….) o <i>cyberbullying</i> é quase que uma forma mais fácil (….) utiliza a internet como meio de propagação parecendo assim que não afeta tão diretamente o outro (….) “	
Comparação a outros tipos de assédio	E4GRH	“ (….) é diferente (….) mais fácil acesso (….) as pessoas não precisam de estar em contacto pessoal (….) “
	E5GRH	“ (….) ser <i>online</i> (….)”
	E6GRH	“ (….) é mais complicado porque precisamente nós não sabemos quem (….) pode estar do outro lado (….) é mais complicado de gerir porque não existe confronto (….) a pessoa pode utilizar outros meios (….) publicar coisas na internet, criar perfis falsos (….) é mais difícil de gerir (….)”
	E7SI	“ (….) por escrito as pessoas conseguem chegar mais rápido onde querem (….) é muito mais rápido entrar em <i>cyberbullying</i> do que no dia a dia (….)”

Subcategoria	Indicadores
E8GRH	“ (...) <i>Cyberbullying</i> tem uma coisa mais grave (...) porque provavelmente chega a mais gente (...) mais difícil (...) de eliminar (...)”
E9SI	“ (...) no fundo o <i>cyberbullying</i> pode ser considerado uma forma de assédio moral (...) em relação ao <i>bullying</i> tradicional, acho que a diferença não é muita para além da forma como é praticada, o veículo é que é diferente (...) “
E10GRH	“ (...) São três componentes que são negativas (...) o <i>bullying</i> tradicional (...) ainda pode ter uma hipótese (...) de se defender (...) a violência gratuita (...) é uma completa estupidez (...) assédio moral (...) também é negativo (...) <i>cyberbullying</i> (...) estás sujeito na mesma a receber ameaças (...) comentários (...) às vezes nem sabes quem é essa pessoa (...) nenhum deles é mais grave ou pior do que o outro (...) “
E11GRH	“ (...) agora ocorre muito mais o <i>cyberbullying</i> do que esse <i>bullying</i> (...) o <i>cyberbullying</i> neste momento (...) ocorre muito mais frequentemente (...) que o assédio moral (...) “
E12SI	“ (...) igual forma recriminável (...) mais complexo devido à dimensão que pode ter (...) mais difícil a identificação e eliminação (...) “

Nesta subcategoria, existiu uma certa divisão de opiniões em relação à gravidade do *cyberbullying* em relação aos restantes fenómenos. Esta divisão registou-se entre as pessoas que acharam que, de facto, o *cyberbullying* seria um fenómeno mais prejudicial do que os restantes e as pessoas que acharam que tinha as mesmas implicações negativas.

Os entrevistados que acharam que o *cyberbullying* tem um impacto mais negativo referiram que o anonimato e o distanciamento existentes levam a que uma pessoa entre neste tipo de atos facilmente, revelando uma maior desconexão com o outro. Sendo ainda que estes casos são mais facilmente ampliados e podem ter maiores proporções devido a uma maior disseminação, levando a que a resolução do caso seja mais problemática.

“Então, em termos de quando é pessoalmente acho que é muito grave, porque quando entras na “bolha” pessoal, há um mau estar que é criado automaticamente. Mas o *cyberbullying* é pior na minha opinião, no sentido em como entramos no conceito dos *keyboard warriors*, ou

seja, os guerreiros do teclado, em que como estás atrás de um ecrã (...) há um certo anonimato, há um distanciamento, podes dizer o que quiseres porque não estás em frente à pessoa, não vais ter uma repercussão imediata, logo achas que podes (...) fazer e dizer o que queres ou como tu queres.” E2GRH

“A nível de consequências não sei, é mais complicado porque nós precisamente não sabemos quem pode estar do outro lado ou eventualmente até sabemos mas é mais complicado de gerir porque não existe confronto e a pessoa pode utilizar outros meios para atingir a pessoa (...) publicar coisas na internet, criar perfis falsos. Eu acho que é mais difícil de gerir no fundo porque pode haver ali uma condicionante de não sabermos quem é, (...) a pessoa não ter aquela figura, quando nós temos algum problema, temos a pessoa, sabemos imediatamente identificar quem é o agressor e aqui pode nem sequer ser o caso e isto espalha-se também com muito mais, pode ter altas repercussões porque também se espalha. É mais fácil na *internet* publicarmos e espalharmos as coisas, portanto acho que é mais difícil quando não conhecemos o agressor e o *cyberbullying* permite isso, permite esse esconder.” E6GRH

“Acho que o *cyberbullying* tem uma coisa mais grave do que se for assim *offline*, é porque provavelmente chega a mais gente e pode ser mais difícil de reter, ou de eliminar. Agora, em termos de danos psicológicos, não sei se poderá ser os mesmos, se tem aqui esta componente, quando é *offline*, pode ficar limitado ali, embora a pessoa fique depois com os danos que fica, talvez através da *web* possa haver uma preocupação acrescida, digo eu.” E8GRH

Estas declarações por parte dos entrevistados também são referidas por Smith e Slonje (2008), estes autores entendem que o *cyberbullying* não é um fenómeno face a face, que existe um grau de invisibilidade e anonimato que permite que haja menos empatia e menos consciência do impacto das ações por parte do próprio abusador.

No caso dos participantes que acharam que os fenómenos seriam igualmente maus, estes referem que a diferença mais significativa é o meio por onde a violência é feita.

“ (...), em relação ao *bullying* tradicional, acho que a diferença não é muita para além da forma como é praticada, o veículo é que é diferente”. E9SI

“ (...) Não acho que nenhum seja pior do que o *cyberbullying* porque o *cyberbullying* acontece também contigo e com outras pessoas e estás sujeito na mesma a receber ameaças (...) comentários, tudo através de uma rede e também às vezes nem sabes quem é essa pessoa

e acho que na minha opinião nenhum deles é mais grave ou pior do que o outro. Acho que são todos negativos e acho que todos podem ter um efeito negativo na vida das pessoas.” E10GRH

Alguns dos entrevistados também realçaram a facilidade e a rapidez do *cyberbullying* em relação aos outros fenómenos.

“É diferente com certeza, acho que é de mais fácil acesso porque como é *online* as pessoas não precisam de estar em contacto pessoal.” E4GRH

“ (...) o *cyberbullying* é quase que uma forma mais fácil de o praticar uma vez que utiliza a internet como meio de propagação parecendo assim que não afeta tão diretamente o outro.” E3GRH

De referir ainda, nesta subcategoria, que nenhum dos entrevistados referiu o *cyberbullying* como um assunto menos nefasto do que o *bullying* tradicional, o assédio moral e a violência.

A próxima subcategoria que iremos abordar refere-se aos ambientes propícios e à frequência do *cyberbullying*. Os excertos ilustrativos das percepções dos entrevistados podem ser lidos na **Tabela 11**.

Tabela 11: Ambientes propícios e frequência

Subcategoria	Indicadores
Ambientes propícios e frequência	E1SI “ (...) Sítios onde as pessoas não estão tão conectadas pessoalmente (...) questões de mal entendidos e pessoas que chocam em termos de personalidade (...) alguém que quer competir e ganhar o lugar (...) tentar (...) subir na empresa (...)”
	E2GRH “ (...) Quando passamos de amigos a amiguinhos (...) manter uma certa separação no ambiente de trabalho (...) acho que é frequente, em vários meios (...) quanto mais estamos à vontade mais propenso é termos algum comentário desnecessário ou algum tipo de rebaixamento (...) “
	E3GRH “ (...) Ambiente de trabalho mais hostil, com pouca abertura (...) pessoa não se sinta motivada (...) relações entre colegas não são criadas nem alimentadas (...) talvez seja mais frequente entre colegas de equipa (...) da própria chefia (...)”

Subcategoria	Indicadores
E4GRH	“(...) dentro da empresa acredito que relações mais de chefias (...) possivelmente minorias (...) há todo um contexto desde tópicos (...) certas páginas (...) personalidade da pessoa (...)”
E5GRH	“(...) tem que ver com certas atitudes das pessoas (...) quem publica (...) do fraco caráter de quem comenta (...)”
E6GRH	“((...) o <i>cyberbullying</i> está muito na moda agora na questão das redes sociais (...) <i>facebook</i> e outras redes que existem (...) são propícios para o <i>cyberbullying</i> porque quem tem intenções negativas ou menos boas do outro lado realmente pode-se aproveitar de certas pessoas (...)pode existir por varias razões (...) vingança (...) inveja (...) querer criar conflitos (...)”
E7SI	“((...) Aceitar pessoas que não conhece (...) nós não conhecendo a pessoa não devemos aceitar (...) no meu local de trabalho (...) não vejo (...) não consigo ver bem como e que isto entraria num local de trabalho (...)”
E8GRH	“((...) a <i>web</i> (...) podes fazer um blog para difamar alguém (...)a criação de grupos privados (...) no <i>messenger</i> do <i>facebook</i> ou em grupos do <i>whatsapp</i> (...) não sei se ele é muito frequente (...)”
E9SI	“((...) acontece a todos os níveis (...) muito nas gerações mais novas (...) figuras públicas (...) não sei se é muito frequente no trabalho (...)poderia haver inúmeros fatores (...) relações interpessoais não serem muito saudáveis (...)”
E10GRH	“((...) através da pressão que sentes quando já estás fora (...) do local de trabalho (...) constantemente invadido por <i>e-mails</i> por pessoas que nem estão a trabalhar, por <i>SMS</i> , por chamada (...)as pessoas às vezes confundem um pouco a vida pessoal com a vida profissional (...) invadem o espaço umas das outras (...) depois temos o <i>cyberbullying</i> nas redes sociais (...) quando (...) fazem comentários que são demasiado invasivas na vida pessoal (...) as pessoas mais famosas sofrem muito dessa questão (...)”

Subcategoria	Indicadores
E11GRH	“(...) grupos de <i>facebook</i> (...) não acho que seja assim tão frequente no trabalho (...)”
E12SI	“(...) redes sociais (...) devido à sua exposição e ligação entre as pessoas (...) organizações bem organizadas e com estruturas bem definidas esse tipo de comportamentos não é aplicado (...)”

Na anterior tabela, foi possível observar os relatos dos participantes em relação aos ambientes que eles consideram propícios, tanto dentro como fora do contexto de trabalho, para a existência de *cyberbullying*, assim como a frequência e os motivos que levam ao surgimento deste fenómeno.

Nesta subcategoria, as respostas dadas foram bastante diversas, alguns dos entrevistados reportaram as más relações existentes entre colaboradores como facilitadores de ambientes propícios a este tipo de práticas. Segundo Forssell (2018) existe uma relação entre um pobre clima social e práticas de *cyberbullying*: quando existe uma perceção de um mau clima no trabalho, existem mais oportunidades para a emergência de comportamentos de *bullying*.

“(...) se calhar sítios onde as pessoas não estão tão conectadas pessoalmente (...)”
E1SI

“Talvez num ambiente de trabalho mais hostil, com pouca abertura, onde a pessoa não se sinta motivada e onde as relações entre colegas não são criadas nem alimentadas.” E3GRH

“(...) Poderia haver inúmeros fatores, um deles pode ser as relações interpessoais não serem muito saudáveis, poderá partir daí.” E9SI

Outros entrevistados, como no caso da E8GRH e E11GRH, referiram o perigo existente na criação de grupos privados nas redes sociais.

“A *web*, na totalidade, podes fazer um *blog* para difamar alguém, podes utilizar as redes sociais (...) Por exemplo, a criação de grupos privados, ou no *facebook* ou no *messenger* do *facebook* ou em grupos do *whatsapp*, acho que isso são certas formas, sim, não estou a ver mais nenhuma dentro da empresa (...)” E8GRH

“Grupos de *facebook* são bastante propícios” E11GRH

Um dos fatores enunciados pelas E1SI e E6GRH foi a competitividade existente dentro de uma determinada empresa que muitas vezes ultrapassa os níveis do razoável, assim como atitudes de vingança e inveja, sentimentos que podem advir da tal competitividade pouco saudável existente ou então de um mau relacionamento entre colegas, como já foi referido por outros participantes.

“ (...) Alguém que quer competir e ganhar o lugar e depois começa a dizer mal de alguém ou agredir alguém verbalmente para tentar ganhar um lugar (...) para tentar sempre subir na empresa, um bocadinho por aí”. E1SI

“ (...) Pode existir por vingança, que no trabalho não se dão bem, pode existir a criação de boatos (...) Cada pessoa pode querer atingir um fim só por vingança, só por não gostar, por querer o posto de trabalho, um bocadinho por aí, vai depender muito de quem está a praticar, as intenções, mas o que vejo que pode haver é precisamente isso, o conflito pessoal, o conflito profissional, a inveja, na competitividade para ter o lugar, por exemplo, por aí”. E6GRH

Um aspeto interessante que foi realçado pelos participantes, foi a identificação da classe mais jovem de colaboradores com o uso mais frequente de práticas de violência nas redes sociais. Estes relatos estão de acordo com a literatura existente sobre o *cyberbullying*, que se tem concentrado mais nas dinâmicas entre grupos mais jovens, nomeadamente adolescentes (Forssell, 2016).

“ Os jovens utilizam muito porque é um meio fácil, porque não existe o contacto físico, as pessoas podem-se esconder atrás do computador. Também podem ser quem quiserem atrás dele, pronto, e isso vemos também infelizmente nos casos de pedofilia, que criam perfis falsos e (...) porque não existe esse contacto pessoal, não se consegue visualizar a pessoa (...) então esses ambientes são propícios para o *cyberbullying* porque quem tem intenções negativas ou menos boas do outro lado realmente pode-se aproveitar de certas pessoas. Jovens que não conseguem fazer esta distinção, e realmente é um ambiente propício precisamente por todo um lado obscuro que existe que não é identificado.” E6GRH

No entanto, apesar da diversidade das respostas relativamente às causas dos ambientes propícios ao *cyberbullying*, um tema que se mostrou bastante proeminente durante as entrevistas, foi o tema da delimitação do espaço laboral e do espaço pessoal, maioritariamente ao nível da relação com a chefia mas também entre colegas do mesmo nível hierárquico.

“ É quando passamos de amigos a amiguinhos (...) Daí haver a importância de se conseguir manter uma certa separação no ambiente de trabalho para que as pessoas estejam à

vontade mas não à vontade, para não poderem achar que podem falar. Porque a partir do momento em que na tua relação profissional (...) as pessoas que te seguem nas redes sociais, começam a conhecer mais de ti, do que tu és, e se acharem que estão à vontade, sentem-se mais à vontade em fazerem um comentário menos positivo nestes meios e acharem que não há nenhum tipo de consequência (...)" E2GRH

"(...) Dentro da empresa acredito que relações mais de chefias que possam proporcionar isso. Possivelmente minorias possam proporcionar isso, no geral, acho que há todo um contexto desde tópicos, certas páginas, a própria personalidade da pessoa". E4GRH

(...) No local de trabalho às vezes podem surgir através da pressão que sentes quando já estás fora efetivamente do local de trabalho (...) Quando tens um horário, saís do horário e és constantemente invadido por *e-mails* por pessoas que nem estão a trabalhar, por *sms*, por chamadas à última da hora, ou mesmo à noite. Perguntarem-te se aquilo está feito, como é que está, qual é o ponto de situação (...) Acho que as pessoas às vezes confundem um pouco a vida pessoal com a vida profissional e invadem o espaço umas das outras nesse sentido, acho que é os ambientes que podem ocorrer *cyberbullying* (...)" E10GRH

Estas observações vão de encontro ao estudo de West *et al.* (2014). O autor concluiu que existe uma diluição nos limites do local de trabalho, a existência de uma rede de comunicação como são as redes sociais, torna mais difícil a distinção entre horário de trabalho e de descanso.

Em termos de frequência, uma parte dos entrevistados afirmou que nunca presenciou qualquer comportamento de *cyberbullying*, considerando que este dificilmente poderia ocorrer nos seus locais de trabalho.

" No meu local de trabalho, por exemplo, não vejo, nós trabalhamos e damo-nos todos bem com os colegas mesmo de escola e uns têm menos 20 anos que eu que é praticamente isso. Temos lá mesmo muito novos a trabalhar e tenho mesmo lá pessoas de idade, quase na reforma e damo-nos bem por isso não consigo ver bem como é que isto entraria num local de trabalho. " E7SI

"(...) Eu não sei se é muito frequente no trabalho, eu não tenho essa perceção, pelo menos na minha rede de contactos não tenho assim conhecimento pelo menos de algo que me seja próximo de alguém que sofra *cyberbullying* digamos assim." E9SI

“Considero que em organizações bem organizadas e com estruturas bem definidas esse tipo de comportamentos não é aplicado.” E12SI

Noutros casos, os entrevistados, referem que nunca ou raramente presenciaram mas talvez seja mais frequente nas relações de chefias com os subordinados, como já anteriormente tinha sido referido.

“Nunca presenciei nenhuma situação semelhante mas talvez seja mais frequente entre colegas de equipa ou, por vezes, por parte da própria chefia.” E3GRH

“ Não tenho noção, pelo menos no nosso trabalho não consigo imaginar que possa acontecer, principalmente em relações de chefias ou de subordinados (...)” E4GRH

“ Eu não sei se ele é muito frequente, mas sei que há ou que permite para quem não for educado (...) Estou a falar [da relação] de chefias para subordinados, por exemplo permite uma invasão a qualquer hora no processo de comunicação (...) As pessoas têm que respeitar o tempo de descanso das pessoas (...) Fecha-se a porta dos escritórios, as pessoas têm que descansar senão não aguentam, o dia já é exigente o suficiente, se a chefia não respeitar esses timings de forma e usar os canais digitais para questionar, dar a entender que não está bem feito, que as pessoas não são capazes, portanto, desabilitar (...)” E8GRH

No entanto, outros participantes referiram que achavam que seria frequente e no futuro será cada vez mais frequente com o crescimento das redes sociais. Já em 2009, Privitera e Campbell no seu estudo sobre a prevalência de *bullying* e *cyberbullying* em fábricas de produção, concluíram que os atos negativos realizados por meios tecnológicos estavam a emergir lado a lado com os atos realizados cara a cara.

(...) Acredito que seja frequente cada vez mais.” E1SI

“Acho que é frequente, em vários meios, estamos a falar (...) tanto em relações interpessoais como em relações ao mesmo nível em que aí, quando mais estamos à vontade mais propenso é termos algum comentário desnecessário ou algum tipo de rebaixamento. Mas também em níveis hierárquicos, ou seja, numa área vertical o próprio *bullying* pode ser feito através de um comentário menos positivo acerca do desempenho ou do procedimento que pode ser feito não nos meios corretos (...)” E2GRH

5.3.2. Experiências de *cyberbullying*

Nesta subcategoria consideraram-se os relatos de experiências próprias ou de testemunhos de ocorrências de *cyberbullying* e como os Recursos Humanos atuaram face a estes acontecimentos.

Dos 12 participantes presentes neste estudo, apenas 3 relataram ter conhecimento destes acontecimentos nas suas empresas. O E2GRH relatou certas práticas utilizadas pelos colaboradores que podem causar mau estar noutros colaboradores, referindo que o que uma pessoa possa considerar inofensivo pode não o ser para outra. Também foi reportado por este participante o seu envolvimento tanto como vítima como agressor.

“ (...) Quando falamos aqui há um bocadinho em *data privacy* e proteção de dados, que é um tema muito grande na organização onde eu trabalho, há um bocadinho de *cyberbullying*. No sentido em que nenhum colaborador pode sair do seu posto de trabalho deixando o seu computador ligado ou sem estar bloqueado e o que acontece é sempre que alguém se esquece do computador ligado vai sempre lá alguém com o intuito de fazer alguma coisa má. Quer seja mandar uma mensagem no teu nome, mandar um *e-mail* a convidar toda a gente para um churrasco em tua casa que pagas tu (...) fazer algum tipo de entendimento sobre a tua orientação sexual (...) sobre aquilo que tu gostas de fazer fora do trabalho (...) mesmo que seja brincadeira (...) podes (...) levar a mal ou ficar amedrontado (...) Eu já estive nos dois lados, sim, posso dizer que naqueles menos graves (...) trocar um fundo de uma imagem, criar um *powerpoint* a dizer que sofreram de *facejacking* (...) para quando as pessoas chegarem ao computador, virem, ficarem alarmadas, no conceito de *data privacy* que é de minha intervenção. Considero quase como seja um *soft reminder* para que eles tenham mais ações em relação à *data privacy* (...) já sofri também (...) nunca levei a mal (...) já fui julgado por coisas que postei nas redes sociais, por colegas de trabalho em que na minha opinião não tinham que fazer um comentário daquele género (...) pequenos julgamentos na que sofri recentemente e com os quais não me senti bem com isso.” E2GRH

As E10GRH e E11GRH, sublinharam o facto de as chefias não considerarem os tempos de descanso das pessoas, invadindo constantemente o seu espaço pessoal. No caso da E10GRH, esta refere que os acontecimentos em causa não eram consigo mas sim com uma terceira pessoa.

“Tenho conhecimento (...) embora que ela gosta do ambiente com os colegas no local de trabalho mas sente um bocado o espaço invadido por isso e mesmo quando está de fim-de-semana, que ela trabalha de segunda a sexta, ao fim de semana, mesmo estando com os amigos ou assim, ela recebe mensagens para ir ao *e-mail* para fazer o trabalho (...) Ela tirou aquele dia, ela está de folga, eu entendo quando há assuntos assim muito importantes, ou de última hora, surgiu completamente uma coisa (...) de última hora e que precisa mesmo de ser resolvido, mas coisas que sejam pontuais, não recorrentes, não todos os fins de semana, não todas as folgas, não em todos os momentos que sai do local de trabalho. Acho que isso já (...) é entrar para o assédio moral, e entrar para o *cyberbullying*, e entrar numa serie de problemas (...) no meu caso nunca me aconteceu, tive alguns acontecimentos pontuais (...) as pessoas acabam por dar o teu número de telemóvel ou o teu *mail* pessoal (...) e isso, às vezes, leva a essas situações, leva que as pessoas ultrapassem a barreira do profissional (...) e invadam o teu espaço pessoal.” E10GRH

A E11GRH relatou os mesmos problemas, sendo que no seu caso, estes acontecimentos eram frequentes tanto com ela como com todos os outros colaboradores da empresa.

“ Sim, por parte da administração (...) para eles não há horários de trabalho, os colaboradores não têm um horário de trabalho, têm que estar sempre disponíveis, sendo o nosso horário de trabalho das 8 às 5 e meia, tu tens que estar disponível sempre, inclusive ao fim de semana, muitas vezes me ligam ao fim de semana e em horas de almoço (...) já ligaram nas férias (...) Ser recursos humanos também é um bocadinho isto, quando nós estamos sozinhos num departamento a gerir cerca de 150 há sempre improvisos (...) mas isso acontece frequentemente, sim.” E11GRH

Estas declarações vão de encontro ao estudo de West *et al.* (2014) que refere as diluições existentes entre o tempo laboral e de descanso e de Forssell (2016) que menciona que devido aos dispositivos digitais, as casas das pessoas deixaram de ser consideradas um “porto seguro” devido à facilidade de comunicação fora de horas laborais.

Quando questionados sobre as consequências que estes comportamentos tinham, os participantes relataram um ambiente de mau estar, de *stress* e de um baixar de desempenho.

“(...) Neste nível, as pessoas tendem sempre a ficar chateadas mas (...),isto entre aspas, chateadas a rir, mas quanto mais isto passa e acontece, mais as pessoas tendem a ficar mais enervadas e mais facilmente começam a ter reações de ir contra ti, de te começar a tratar mal,

ai quase que transpomos o *cyberbullying*. Vai-te levar a que depois haja mau estar pessoal e interrelacional no próprio local de trabalho e que crie mau ambiente. Noutros casos mais graves (...) se forem em meio de *manager* e colaborador ou mesmo entre os teus pares vai-te levar a que tu fiques provavelmente *underperformance*, comeces a desempenhar o teu trabalho de maneira mais fraca porque estás sempre receoso (...) do que a tua ação vai fazer. Estás a ser julgado sempre em todo o momento e como as comunicações agora são cada vez mais fáceis, mais facilmente depois se comenta num grupo de *whatsapp* em que pode ser ou não ser de trabalho (...) grupos paralelos e as pessoas comentam coisas e cada vez há mais grupos, cada vez há mais segregação (...) Facilmente tu consegues (...) criar um novo grupo em que já não há aquela pessoa, comecas a excluir (...)” E2GRH

“(...) Raramente consigo desligar do trabalho e eu acho que isso é extremamente importante hoje em dia, hoje em dia e sempre (...) tem consequências a nível de *stress* porque estamos constantemente ligados ao trabalho e quando não devíamos estar.” E11GRH

Segundo Baruch (2005), o *cyberbullying* em contexto laboral tem ligações com a ansiedade, o nível satisfação no trabalho e a vontade de rescindir o contrato com a empresa.

Em termos de resolução deste problema por parte das empresas, o E2GRH referiu que estas situações eram resolvidas conforme o estilo da pessoa afetada e da relação existente entre ela e o agressor.

“Dependendo do caráter e da maneira como a pessoa é (...) se fores uma pessoa de caráter mais forte tu consegues logo abordar a situação diretamente com a pessoa (...) se calhar, a solução mais fácil e aquela que se calhar é a mais correta seria o tratamento do silêncio no fundo. Se for uma relação com o teu superior debes procurar quando tiveres a sós com ele explicar no momento de avaliação, que sentiste um bocadinho mais denegrido ou rebaixado quando foi comentado sobre qualquer coisa que eu fiz (...)” E2

No caso da E10GRH, esta refere que o caso da colega dela ainda não está resolvido, que os acontecimentos continuam a suceder-se e que provavelmente estes continuarão.

“ À minha colega ainda continua a acontecer, por isso não há o que aconteceu depois, é recorrente e se ela não meter um travão (...) se não parar de responder às mensagens ou se disser "olha, hoje não dá, não estou com o computador " se ela não disser qualquer coisa, acho que se vai prolongar. No meu caso foram situações pontuais, não fiquei chateada propriamente

mas também disse às pessoas " olha, amanhã falamos melhor quando chegar ao trabalho."

E10GRH

Já a E11GRH, refere que este problema já é crónico na empresa e associa este problema à cultura familiar da mesma.

" Penso sinceramente que é um problema crónico já por parte da administração (...) fazer parte de um ambiente assim um bocadinho familiar, uma empresa um bocadinho familiar, embora já seja uma média empresa mas ainda é um conceito onde a administração ainda está muito ligada a todos os problemas que ocorrem na empresa. Então, os recursos humanos são a frente, são a ponte entre o colaborador e a administração e somos sempre nós que estamos na frente por isso é sempre a nós que nos vão ligar (...) A partir do momento em que a administração passa um problema para nós, estando nós de férias ou de folga (...) à partida temos que resolver, somos os únicos que o podemos fazer." E11GRH

Estes testemunhos vão de acordo com os estudos de Munhonen, Jonsson e Backstrom (2017), onde concluem que o clima organizacional social pode ter um papel mediador entre comportamentos de *cyberbullying* e a saúde e o bem-estar. Por outro lado, os testemunhos revelam a falta de dispositivos formais para resolver as ocorrências de *cyberbullying*, sendo que a resolução deste tipo de violência organizacional parece ser remetida para o contexto informal das relações entre colegas e subordinados e chefias.

De seguida, foi perguntado aos participantes se estes já tinham dado conta deste tipo de ocorrências à empresa. O E2GRH referiu que ele era o ponto de contacto entre as pessoas e a empresa, que lhe chegam vários casos às mãos e referiu como resolve os conflitos existentes.

(...) Na minha função, eu tomo-me no ponto de contacto sempre que alguém tenha necessidade disso. Chegam-me muitos casos de pessoas, do qual não posso referenciar nenhum por confidencialidade (...) Tento sempre abordar o *manager* superior ou junto dos colegas se estivermos num ambiente fora do trabalho ou até mesmo no trabalho (...) Sinto que a exposição é muito grande e as pessoas perdem o foco quando estamos a falar de coisas de trabalho porque uma consequência também de termos os nossos colegas de trabalho nas nossas redes sociais é também a abertura (...) Somos abordados por causa deste tipo de situações, em casos mais graves comunicamos mesmo aos *managers*, aos responsáveis diretos para criar algum *awareness* numa reunião de equipa sobre modos de trabalhar e de comunicar." E2GRH

No caso da colega da E10GRH, é revelada a frequência destes acontecimentos a todos os membros da empresa e a insatisfação existente por parte dos colaboradores.

(...) a empresa é pequena e ela tem outra pessoa nos recursos humanos e aquilo é tão habitual já entre a equipa acontecer o chefe mandar mensagens a essa hora ou fora de horas que é igual para todos. Então as pessoas sentem-se um no mesmo barco e não há propriamente uma queixa ou à entidade dos recursos humanos ou à chefia porque (...) é a chefia que o faz mas de uma forma geral (...) eles vão aguentando (...) mas ela diz que começam a ficar cansados e fartos de que esses acontecimentos sejam recorrentes, que aconteçam várias vezes (...) Situações pontuais e que não consigam ser resolvidas e seja mesmo urgente, acho que toda a gente tolera, agora quando é recorrente começa a passar o limite (...) da barreira profissional (...)" E10GRH

No seu caso em particular, a E10GRH relatou o desconhecimento por parte da chefia na resolução de questões laborais fora do local de trabalho. Acrescentou ainda que, mesmo que a chefia tivesse conhecimento, esta não iria, todavia, dar relevância a esses assuntos.

(...) a minha chefe nunca soube efetivamente que as pessoas me contactavam fora do local de trabalho e também acho que se lhe dissesse, se fossem situações pontuais acho que ela não ia dar relevância, se fosse sempre também não sei até que ponto ela ia efetivamente dar uma relevância. Porque (...) há muita proximidade através das redes tipo *whatsapp* e as pessoas vão falando e acabam por nem sequer ter consciência que estão a pôr situações de trabalho que devem ser resolvidas no trabalho no teu ambiente pessoal. Às vezes mandam-te mensagens para o *whatsapp* às 10 da noite e acham que é normal, acham que não tem mal (...) nem se apercebem que estão a falar em assuntos de trabalho e que devem ser resolvidos lá." E10GRH

Já a E11GRH referiu que este é um problema geral na empresa, sendo que outros colaboradores sofrem dos mesmos problemas. A entrevistada revela ainda a sua dificuldade para comunicar com a sua chefia direta este problema.

(...) não tendo nós chefias intermédias e porque o nosso reporte é direto à administração não podemos dizer à administração, quer dizer, podemos e até devemos fazê-lo mas (...) é difícil quando lidamos tão de perto com a administração e não podemos dizer "por favor, não incomodem durante a folga ou durante as férias", era bom mas não acontece (...) Se me

perguntares se os colaboradores me dizem isto a mim enquanto departamento de recursos humanos , dizem várias vezes que isso também acontece com eles (...) Não acontece só com o departamento de recursos humanos, isto acontece com todos os colaboradores da empresa inclusive muitas vezes quando estamos a almoçar todos juntos, que é uma coisa que também acontece frequentemente (...) Nós temos o chefe a ligar, tanto aos recursos humanos como a outro colaborador e sim, os colaboradores reportaram isso aos recursos humanos .” E11GRH

O desequilíbrio de poder é um aspeto central em todas as formas de *bullying* (Forssell, 2016) e segundo Glendinning (2001) um aspeto principal para combater o *bullying* em contexto laboral é dar autonomia aos recursos humanos, para que estes possam exercer a sua função de agentes de mudança contra uma administração agressora.

5.4. Práticas e Políticas da Empresa

Nesta categoria foi analisado o nível de flexibilidade existente dentro das empresas e se os entrevistados concordavam com as políticas e práticas das suas empresas e qual a responsabilidade que os recursos humanos têm para prevenir e combater o *cyberbullying*.

Na seguinte tabela, estudou-se a forma como as empresas se comportam face às novas tecnologias, a forma como estas são usadas e reguladas.

Tabela 12: Políticas em relação às novas tecnologias

Subcategoria	Indicadores
Políticas em relação às novas tecnologias	E1SI “ Em termos de comunicação não é extremamente formal (...)a nível de restrição de redes sociais, não existe, no entanto acho que cada um deve ter a responsabilidade de não abusar do uso (...)”
	E2GRH “temos um código de conduta que e extremamente vasto (...)a nossa política é contra qualquer tipo de <i>cyberbullying</i> , <i>cybermobbing</i> ou <i>bullying</i> ou <i>mobbing</i> (...)”
	E3GRH “(...) sim (...) a minha empresa tem disponível um código de conduta (...) linha telefónica disponível 24 horas por dia (...)”
	E4GRH “não há restrições”
	E5GRH “Não, pelo menos que eu tenha conhecimento.”

Subcategoria	Indicadores
E6GRH	“(…)dentro do nosso departamento é informal, dentro da organização sim, tem muitas valências , é formal , são canais mais formais (..)não me parece de todo rígido (..) são flexíveis “
E7SI	“sim, nós temos várias ITs que temos que prosseguir perante as situações (..)fazer aqueles passos tal e qual como está na IT”
E8GRH	“(..)não, aqui é tudo livre, em termos pessoais, a pessoa se tiver que ir ao <i>facebook</i> 2 ou 5 minutos não é por aí (..) a empresa é muito pequena (..)
E9SI	“não sei se existirá alguma norma ou procedimento que indique que se deve zelar pela boa educação e pelo respeito entre todos, mas não há assim nada para além disso, pelo menos (..)
E10GRH	“ (..) código de conduta e tinha também um guia de colaborador onde explicava o uso que deves fazer das redes sociais e da <i>internet</i> e do e-mail mas era mais a nível profissional (..)não deviam fazer uso do <i>mail</i> profissional nem usufruir do logotipo da marca ou do nome da marca para benefícios pessoais (..)efetivamente havia o <i>whatsapp</i> como uma rede informal que a empresa sabia e sabe que é feita lá muita comunicação até confidencial mas que usam o <i>whatsapp</i> como meio de comunicação (..)
E11GRH	(..)toda a gente pode utilizar as redes sociais se assim o entender (..) é uma empresa de clima familiar (..)nunca nos foi dito diretamente que não podíamos usar redes sociais no trabalho (..)posso-te dizer que a administração não ia gostar (..) “
E12SI	“ sim (..)condutas que os colaboradores devem ter na relação com colegas.”

Como é possível observar na **Tabela 12**, as respostas dos participantes divergiram em dois sentidos. Por um lado, temos empresas regulamentadas, com condutas bem definidas de como o colaborador deve agir.

Podemos verificar isso, por exemplo, nos contributos dos seguintes intervenientes.

“Sim, quando incluímos questões do âmbito pessoal, com os dados pessoais, incluímos também condutas que os colaboradores devem ter na relação com colegas.” E12SI

“(...) Nós temos várias ITs que temos que prosseguir perante as situações (...)” E7SI

Nos seus relatos, o E2GRH e a E3GRH referem ainda a existência de soluções externas caso exista alguma situação mais sensível de ser reportada.

“Temos um código de conduta que é extremamente vasto (...) Temos uma rede de comunicações, ou seja, a nossa política é contra qualquer tipo de *cyberbullying*, *cybermobbing* ou *bullying* ou *mobbing* sem ser também em meio informático (...) Existe uma linha de apoio que nos liga a uma empresa externa (...)” E1SI

“Sim. No que diz respeito a este tipo de situações a minha empresa tem disponível um código de ética e uma linha telefónica disponível 24h por dia para que as pessoas possam reportar situações deste género sempre garantindo o seu anonimato.” E3GRH

A E10GRH acrescenta ainda o facto da própria empresa defender-se, não deixando os colaboradores publicar em nome da empresa.

“ A empresa onde eu trabalhava tinha um código de conduta e tinha também um guia de colaborador onde explicava o uso que deves fazer das redes sociais e da *internet* e do *e-mail*, mas era mais a nível profissional (...) Eles queriam passar a mensagem para os colaboradores era que não deviam fazer uso do *mail* profissional nem usufruir do logotipo da marca ou do nome da marca para benefícios pessoais (...) E10GRH

Segundo Wushe e Shenje (2019), um dos desafios da utilização das redes sociais na empresa é a dificuldade em distinguir se os colaboradores postam as suas opiniões e visões ou as das empresas para quem trabalham. Apesar disso, a E10GRH refere que, apesar destas regras e condutas, ainda existe uma certa informalidade nas comunicações.

(...) As pessoas usavam muito o *whatsapp* para debater assuntos e para falar de coisas que aconteciam no local de trabalho e até de dar seguimento a trabalho (...) Havia o *whatsapp* como uma rede informal que a empresa sabia e sabe que é feita lá muita comunicação, até confidencial. “ E10GRH

Do lado oposto, encontram-se relatos de empresas bastante mais flexíveis, que não colocam restrições nas formas de comunicação e delegam, de certa forma, a responsabilidade para os colaboradores, apostando no “bom senso” destes.

“Em termos de comunicação, não é extremamente formal (...) comunicamos livremente, claro que há sempre atenção àqueles termos calão (...) A nível de restrição de redes sociais, não existe, no entanto acho que cada um deve ter a responsabilidade de não abusar do uso (...) Eu própria às vezes abro o *facebook* ou o *instagram* mas não passo o dia todo lá (...)” E1SI

“Não há restrições, nós usamos algumas redes sociais para contexto de trabalho, o que tem a ver são regras mais de segurança, mas nada de especial.” E4GRH

“(...) Aqui é tudo livre, em termos pessoais, a pessoa se tiver que ir ao *facebook* 2 ou 5 minutos não é por ai, não temos tido problemas nesse sentido (...)”. E8GRH

“(...) Toda a gente pode utilizar as redes sociais se assim o entender (...) é uma empresa de clima familiar (...) nunca nos foi dito diretamente que não podíamos usar redes sociais no trabalho (...) Posso-te dizer que a administração não ia gostar (...)” E11GRH

Na tabela seguinte, é feita uma apreciação pelos intervenientes acerca das práticas utilizadas nas empresas onde exercem funções.

Tabela 13: *Concorda ou discorda com as políticas adotadas*

Subcategoria	Indicadores
Concorda ou discorda com as políticas adotadas	E1SI “ sim (...) a responsabilidade é de cada um (...)obviamente que há um controlo da rede e de acesso aos sites (...) se houver algum abuso , de certeza que a pessoa é chamada à atenção (...)”
	E2GRH “ (...) acho que a base é boa mas o controlo devia ser mais ríspido (...)segurança na loja tem que ter um papel mais ativo por isso temos um trabalho ainda grande a desenvolver (...)”
	E4GRH “ (...) são regras mais de segurança, mas nada de especial (...) adequam-se no nosso caso “
	E5GRH “ (...) não tem qualquer tipo de política que devam adotar (...)”
	E7SI “alguns não, já fiz alterações (...)”
	E8GRH “ (...) não há necessidade ainda de implementar regras restritivas (...)sou a favor que essas regras existam em organizações muito grandes (...)”
	E9SI “ (...) nem concordo nem discordo porque não sei se existem, eu não tenho conhecimento”

Subcategoria	Indicadores
E10GRH	(...) eu acho que deveria de haver uma plataforma que gerisse melhor isso (...)
E11GRH	“ (...) concordo com as politicas deles atualmente, eles não dizem que não se deve fazer mas acho que parte da ética profissional de cada pessoa”

Nesta subcategoria, foi possível observar que os entrevistados que exercem funções em ambientes mais flexíveis e menos regulados concordavam com estas práticas e políticas.

A E1SI e a E11GRH referem que acham importante que a responsabilidade seja de cada um e caso existam abusos, aí sim a empresa deve intervir.

“Sim, acho que (...) a responsabilidade é de cada um (...) Eu acredito que se houver algum tipo de abuso, obviamente que há um controlo da rede e de acesso aos *sites*, se houver algum abuso, de certeza que a pessoa é chamada à atenção (...) “ E1SI

(...). Concordo com as politicas deles atualmente. Eles não dizem que não se deve fazer mas acho que parte da ética profissional de cada pessoa.” E11GRH

No caso da E8GRH, a participante refere o tamanho e o tipo de empresa como suporte das práticas adotadas.

“A empresa é muito pequena, (...) portanto somos uma equipa próxima, não há necessidade ainda de implementar regras restritivas. Eu, por exemplo, sou a favor que essas regras existam em organizações muito grandes porque aí o controlo tem de ser maior (...)” E8GRH

Também é possível de observar, nos casos dos entrevistados E2GRH e E10GRH, os quais trabalham em ambientes menos flexíveis, que estes propõem sugestões para aumento da eficácia e eficiência a nível de comunicação e procedimentos.

É relatado pelo E2GRH, a importância de manter uma certa consistência de comportamentos que é esperado pela empresa, assim como um controlo mais eficaz.

“ (...) a base é boa mas o controlo devia ser mais ríspido (...) Somos uma empresa muito jovem, tendemos a desvalorizar tudo (...) Se não começarmos a educar a empresa logo desde

que as pessoas entram, desde o momento em que estamos a formar o caráter da empresa, passado dois, três anos (...), começa a perder o controlo das coisas e para conseguires voltar a pôr as pessoas em linha tens que mudar radicalmente, tens que tomar posturas mais severas, o que poderá ser entendido como meios de supressão (...) Segurança na loja tem que ter um papel mais ativo por isso temos um trabalho ainda grande a desenvolver (...)” E2GRH

A E10GRH dá a solução da criação de uma rede mais formal para comunicação de forma a haver uma separação maior entre o tempo laboral e o tempo pessoal.

“ (...) Acho que deveria de haver uma plataforma que gerisse melhor isso e que as pessoas conseguissem falar (...) mas que também conseguissem abstrair da mesma quando tivessem fora do local de trabalho (...) Que a rede permitisse que a partir do seu horário de trabalho não recebesse mais notificações ou mais mensagens acerca de assuntos de trabalho. “ E10GRH

De forma a concluir a análise de resultados, foi possível observar as soluções apresentadas pelos participantes sobre como os recursos humanos devem minimizar os acontecimentos de *cyberbullying* no local de trabalho.

Tabela 14: Recursos Humanos

Subcategoria	Indicadores
Recursos Humanos	E1SI “(...) tentar perceber a personalidade da pessoa (...)se tem algum potencial de agressão (...) “
	E2GRH (...) um controlo muito mais severo dos recursos humanos (...) sobre o que os outros devem dizer sobre os outros (...) ter uma comunicação "all around the store" (...) mostrem que as pessoas devem-se sentir à vontade em denunciar casos (...)”
	E4GRH (...) ambiente bastante aberto onde as pessoas possam sentir a vontade para falar (...) denunciar (...) estar atento (...) perceber sinais (...) criar um ambiente de confiança (...)”
	E5GRH “ (...) passem informação e sensibilizem em relação a este tema (...) “
	E6GRH “(...) através da sensibilização (...) práticas de não utilização das redes (...) ações de sensibilização (...) de formação (...)”

Subcategoria	Indicadores
E7SI	“ (...)dialogar com os colaboradores da empresa (...)porque não é fácil de detetar mas existe (...)”
E8GRH	“ (...) ações de sensibilização (...)implementar medidas disciplinares para quem o faz (...) pedagogia (...)”
E9SI	“ (...) se houver um ambiente no seio da empresa que promova o bom relacionamento (...) acredito que daí resulte uma diminuição no acontecimento desses atos (...)”
E10GRH	(...)deve de haver uma grande proximidade (...) com o resto dos colaboradores (...)não é só através de inquéritos ou técnicas mais quantitativas que conseguimos saber esses dados (...)se não houver proximidade as pessoas não se sentem à vontade para falar sobre os problemas (...)”
E11GRH	“ (...) o papel dos RH será (...) dar a conhecer esse problema e tentar antecipar antes que isso aconteça (...)”
E12SI	“ (...) Acompanhamento constante (...) perceber a existência de grupos e a motivação dos seus trabalhadores (...) <i>teambuilding</i> (...)”

Como é possível observar na **Tabela 14**, os entrevistados apresentaram possíveis soluções para minimizar a propagação deste fenómeno nos ambientes de trabalho. As soluções apresentadas pelos participantes vão desde uma tentativa de antecipação, criar consciencialização acerca da problemática, ações de sensibilização e de formação, *Team building* e no geral, a existência de uma proximidade entre colaboradores e um bom ambiente. Estas soluções corroboram o estudo de Coyne *et al.* (2017) que sublinha que o desenvolvimento de políticas de recursos humanos são importantes no combate ao *cyberbullying*.

A E1SI referiu a importância do recrutamento e seleção por parte dos Recursos Humanos como forma de prevenção do problema.

“(...) Quando alguém é entrevistado (...) tentar perceber a personalidade da pessoa e se tem algum potencial de agressão de algum tipo, ou por exemplo, é muito frequente quando nós trabalhamos em equipa (...) na faculdade alguém ter uma atitude menos correta e se calhar quando vamos à entrevista falamos nessa pessoa no mau sentido, e isso não é propriamente

bom, é um indício que podemos agredir, não fisicamente mas *online* ou nas costas da pessoa.”

E1SI

Neste sentido, também o E12SI fala da importância das dinâmicas de grupo e refere ainda o papel dos Recursos Humanos para o reconhecimento destas nos locais de trabalho.

“Acompanhamento constante e próximo dos colaboradores, perceber a existência de grupos e a motivação dos seus trabalhadores. Eventos de *team building*”. E12SI

Como foi referido na citação anterior, o tema do *team building*, assim como palestras, ações de sensibilização e de formação também foram referidas pelos participantes.

“É importante que os recursos humanos passem informação e sensibilizem em relação a este tema que não é comum, mas que em muitos casos pode existir e passar despercebido”.

E5GRH

“ Principalmente através da sensibilização, não é? Das práticas de não utilização das redes. Há empresas que limitam o acesso à internet mas sobretudo acho que ações de sensibilização é importante para as pessoas possam entender que no outro lado o que está em jogo (...) sobretudo é o mais importante, é o que chega às pessoas (...) *Cyberbullying* às vezes nós achamos que não estamos a cometê-lo e se calhar há pequenos gestos que até estamos (...) Portanto se calhar formação nesse ambiente é importante (...)” E6GRH

Uma boa parte dos entrevistados descreveram a importância da criação de um ambiente saudável com a existência de relações de proximidade entre os diversos colaboradores, de forma a serem criadas as condições ideais para os colaboradores se sentirem confortáveis e reportarem incidentes que não deveriam de acontecer em contexto laboral.

“Ter um ambiente bastante aberto onde as pessoas possam sentir-se à vontade para falar, para denunciar essas situações. Obviamente estar atento, conseguir perceber sinais tanto de vítimas como de *bullies*, acho que é muito isso, criar um ambiente de confiança, um ambiente aberto e conseguir detetar essas situações”. E4GRH

(...) Se houver um ambiente no seio da empresa que promova o bom relacionamento entre colaboradores, as relações forem saudáveis, se o ambiente de trabalho proporcionar essas boas relações (...) acredito que daí resulte uma diminuição no acontecimento desses atos de *cyberbullying* (...)” E9SI

Aos pontos referidos anteriormente, a E10GRH acrescenta ainda a utilização de ferramentas qualitativas de diagnóstico para uma melhor avaliação dos casos.

“ (...) Acho que aqui deve de haver uma grande proximidade entre os técnicos, os responsáveis pelos recursos humanos e as pessoas no geral. Acho que só estando atento e tendo uma grande proximidade com o resto das pessoas, o resto dos colaboradores é que conseguem perceber efetivamente se há situações de *cyberbullying*, de assédio moral ou de todo o tipo de violência, acho que não é só através de inquéritos ou técnicas mais quantitativas que conseguimos saber esses dados (...) Porque acho que se não houver proximidade as pessoas não se sentem à vontade para falar sobre os problemas, dizer realmente o que é que se passa e é muito difícil às vezes para um colaborador comum dizer que sofre de pressão pelo chefe (...)” E10GRH

De forma a complementar a estes relatos, o E2GRH refere que é necessário, para além da proximidade existente entre colaboradores, uma comunicação generalizada na empresa de apoio à denúncia de casos identificados de *cyberbullying*.

(...) Acima disso, também é muito importante ter uma comunicação "*all around the store*" (...) Em toda a loja, quer seja por meio de vídeos nas televisões, cartazes que mostrem que as pessoas devem-se sentir à vontade em denunciar casos de *cyberbullying* e saibam quantos meios de contacto têm. Saber também que o teu primeiro contacto direto deve ser o teu *manager*, se for com o teu *manager* e sentires que o teu *manager* não te vai levar a sério debes partir então para os recursos humanos e se mesmo assim os recursos humanos não fizerem nada, existe uma linha de apoio que nos liga a uma empresa externa que vai fazer uma transcrição do que nós dizemos a nível anónimo para podermos denunciar esta questão. Isto para mim é perfeito, acho que deve partir sempre da relação pessoal, não devemos ter medo (...) “ E2GRH

6. Conclusão

Este estudo foi realizado com o propósito de analisar o *cyberbullying* no espaço laboral em contexto nacional, explorar as percepções e as experiências de especialistas de recursos humanos e gestores de sistemas de informação. Para isso, foram realizadas 12 entrevistas, 8 a gestores de RH e 4 a gestores de SI.

Neste estudo, pretendeu-se ainda conhecer um pouco os entrevistados, onde falaram um pouco sobre o seu percurso académico e profissional e das suas relações com os restantes colegas, chefias e possíveis subordinados. Todos os colaboradores deste estudo reportaram a importância na utilização de computador no seu local de trabalho e de serem membros ativos nas redes sociais. Com a exceção da E12SI, foi reportado em todos os participantes a inclusão de colegas de trabalho nas redes sociais, sendo esta inclusão muitas vezes promovida pelos seus locais de trabalho como forma de integração nas equipas.

Em termos de noções e percepções do *cyberbullying* face a outros fenómenos, os entrevistados denotaram certa facilidade em definir o fenómeno, alguns dos entrevistados entraram pelo caminho do *bullying* para consequentemente definir *cyberbullying*, tal como Smith *et al.* (2006). Outros participantes definiram o fenómeno como técnicas de rebaixamento e práticas agressivas nas redes sociais. Nenhum dos participantes referiu o fator tempo, a duração dos atos nem a repetição nas suas definições. Quando questionados como viam o *cyberbullying* em comparação com o *bullying*, o assédio moral e o *mobbing*, as respostas foram divididas em dois grandes grupos. Por um lado, alguns entrevistados defendiam que o *cyberbullying* seria algo pior devido à maior facilidade em entrar neste tipo de práticas, à sua maior desconexão com a vítima, a uma ausência contacto físico com a vítima, e ainda à possibilidade de gerar maior audiência. A outra metade dos entrevistados, concluiu que seriam igualmente maus todos os tipos de fenómenos, a única diferença existente entre os restantes e o *cyberbullying* seria o veículo pelo qual o *cyberbullying* se desenvolve, a *internet*. De referir, ainda, que nenhum entrevistado descreveu o *cyberbullying* como algo menos maligno do que os outros fenómenos.

Sobre o ambiente nas redes sociais, a resposta predominante foi a de que era um ambiente que apresentava vantagens ao nível de comunicação e disseminação de informação mas desvantagens por ser algo confuso e bastante permissivo em termos de privacidade. Nesse sentido, concluiu-se que o ambiente nas redes é bastante subjetivo pois dependia de certos contextos e das expectativas da pessoa. As más relações entre colaboradores, a competitividade, a inveja, a vingança e a existência de grupos

privados nas redes sociais foram algumas dos aspetos sublinhados pelos intervenientes para a existência de ambientes pouco saudáveis nas redes sociais. Foi ainda referido o fator idade, nomeadamente pela E6GRH e E9SI, onde sublinharam o facto de pessoal mais jovem ser mais propenso a este tipo de atividades. No entanto, o elemento mais referido para um mau ambiente foi o facto de não existir uma separação clara entre o horário de descanso e o horário laboral, foi referido os comportamentos das chefias como principais responsáveis por estes incidentes, corroborando assim o estudo de West *et al* (2014). Não existiu muita noção nos entrevistados sobre a frequência de *cyberbullying* no local de trabalho, havendo entrevistados a referirem não saber como isso seria possível no seu local de trabalho. No entanto, outros destacaram que daqui para a frente este seria um fenómeno cada vez mais comum devido ao aumento das novas tecnologias.

Nas questões das relações com os outros, as respostas foram na sua grande maioria positivas. No geral, os testemunhos apontaram no sentido de um ambiente social positivo. Em termos de chefias, foi declarado pelo E2GRH e E10GRH o curto tempo que tiveram com algumas das suas chefias, sendo referido pela E10GRH que nunca conseguiu criar uma relação muito próxima com as chefias por isso e que estas deviam pedir mais das pessoas que denotavam falta de compromisso.

Das 12 entrevistas realizadas, apenas 3 relataram experiências de *cyberbullying*, sendo o E2GRH o único que se assumiu como agressor para além de vítima. A E10GRH falou sobre o caso de uma colega mas também sobre experiências próprias e E11GRH sublinhou que ela era vítima, assim como toda a empresa. Foi destacado pela E10GRH e E11GRH o papel das chefias nestes acontecimentos, não existia um horário de trabalho, havia chamadas para resolver assuntos fora de horas constantemente mesmo em tempos de férias e fins-de-semana. O E2GRH relatou acontecimentos de piadinhas, *instajacking* e comentários desnecessários nas redes sociais dentro do seu departamento que por vezes ultrapassam os limites. Dos três participantes que relataram estas experiências, o E2GRH e E11GRH tinham uma impressão negativa sobre o ambiente nas redes sociais, considerando-o como um ambiente tóxico, ríspido, exigente e austero. A E10 destacou existirem vantagens e desvantagens. Apesar dos acontecimentos de *cyberbullying* por parte da chefia, a E11GRH destaca a existência de uma boa relação com a chefia, que esta demonstra preocupação sobre ela. Na questão das consequências destas práticas, os entrevistados relataram fatores como o mau ambiente, o *stress* e fraco desempenho. Segundo o E2SI, chegam-lhe vários casos destes para ele resolver, no entanto, este não pode esclarecer as situações devido ao sigilo profissional. No caso da E11GRH, também lhe foram reportadas várias situações mas esta sente-se de mãos atadas porque é um problema, segundo a própria, crónico e característico do tipo de empresa onde exerce as suas funções. Em relação à E10GRH, esta revelou que

a sua chefia nunca soube que ela era contactada fora de horas e revela que se mesmo que soubesse, não achava que faria grande caso da situação.

No que diz respeito às práticas e políticas, foram reportadas, nos casos dos E1SI, E2GRH, E7SI, E10GRH e 11GRH, empresas bastante reguladas com códigos de conduta de como os colaboradores devem agir e se comunicar, existindo também uma linha de apoio. Do outro lado, temos empresas mais flexíveis, que deixam as práticas para o “bom senso” dos colaboradores, segundo os relatos de E1SI, E4GRH, E8GRH e E11GRH. Após a análise dos dados, foi possível verificar que o E2GRH, E10GRH, os quais trabalham num local bastante estruturado, não concordavam totalmente com as regras impostas pelas empresas, apresentando sugestões para um melhor funcionamento da empresa a nível de comunicação. Os entrevistados, que trabalham em locais mais flexíveis, concordavam com as políticas acima referidas e justificaram as suas opiniões através do tamanho da empresa e das culturas mais familiares das mesmas.

Em forma de conclusão desta dissertação, os entrevistados procuraram apresentar soluções que os recursos humanos podem implementar de forma a minimizar as ocorrências de *cyberbullying* em contexto de trabalho. Foram evidenciados os temas de recrutamento e seleção, do fomento de uma consciencialização da problemática junto dos colaboradores através de palestras, ações de sensibilização e formação. Foram ainda sugeridas, ações de *team building* para criação de ambientes mais harmoniosos, uma comunicação global a toda a empresa e ainda a utilização de ferramentas de análise qualitativa de diagnóstico para uma melhor avaliação dos casos.

Este trabalho teve como contributo para a gestão entender as noções que os gestores de RH e SI tinham do *cyberbullying* em contexto nacional e quais as compreensões tinham deste fenómeno. Este estudo permitiu que se estudasse o *cyberbullying* em contexto laboral, algo que tem sido pouco abordado neste contexto. No então, cada vez mais estudos estão a ser realizados desde a década passada, mas mais num contexto internacional

Este estudo apresenta como limitações a sua amostra, principalmente no caso dos colaboradores de Gestão de Sistemas de Informação onde houve uma certa dificuldade na procura destes colaboradores. O fator tempo foi também uma limitação, alguns dos entrevistados não tinham a disponibilidade indicada para uma entrevista mais rica em informação. Outros entrevistados não tiveram a possibilidade de estar presentes pessoalmente, sendo a entrevista feita por *e-mail*, o que afetou o conteúdo e possíveis questões abertas que poderiam ser feitas para um melhor entendimento das respostas.

Para futuras investigações, recomenda-se a concretização de estudos de caso a empresas para se ter um conhecimento mais detalhado. Uma comparação entre empresas com colaboradores mais jovens e empresas com colaboradores mais velhos, comparação entre o *cyberbullying* e o *bullying* tradicional. Recomenda-se também estudos em relação à vitimização num contexto mais nacional, perceber quem são as pessoas mais afetadas por este fenómeno em Portugal de forma a comparar a outros estudos feitos internacionalmente. É sugerido também usar amostras mais jovens, perceber como os jovens que vão entrar no mercado de trabalho estão preparados para enfrentar os impactos do *cyberbullying*.

Bibliografia

- Adams, W. C. (2015). Conducting Semi-Structured Interviews. *Handbook of Practical Program Evaluation*, 492–505.
- Aranha, G. (2014). Flaming e cyberbullying: o lado negro das novas mídias. *C-Legenda - Revista Do Programa de Pós-Graduação Em Cinema e Audiovisual*, (31), 122-133.
- Baranga, L. & Baranga, A. (2017). The Importance of Relationships at Work and Observing the Discrimination Phenomenon. *Vahalian Journal of Economic Studies*, 8(3), 57–65.
- Baruch, Y. (2005). Bullying on the net: adverse behaviour on e-mail and its impact. *Information & Management*, 42(2), 361-371.
- Beltrán-Catalán, M., Zych, I., Ortega-Ruiz, R., & Llorent, V. J. (2018). Victimization through bullying and cyberbullying: Emotional intelligence, severity of victimisation and technology use in different types of victims. *Psicothema*, 30(2), 183–188.
- Bennett, J., Owers, M., Pitt, M., & Tucker, M. (2010). Workplace impact of social networking. *Property Management*, 28(3), 138–148.
- Bogdan, R. & Biklen, S. (2010). *Investigação qualitativa em Educação*. Porto: Porto Editora.
- Bowie, V. (1998). Violence in the workplace. Paper presented at the conference Crime Against Business, convened by the Australian Institute of Criminology, 18-19 June, Melbourne.
- Bowie, V. 2002. Defining violence at work: A new typology. In M. Gill, B. Fisher, & V. Bowie (Eds.), *Violence at work: Causes, patterns and prevention*. 1–20. Collumpton, UK: Willan Publishing.
- Bricki, N. & Green, J. (2007). *A guide to using qualitative research methodology*. Nova Iorque: Medecins Sans Frontieres.
- Butchart, A., Brown, D., Khanh-huynh, A., Corso, P., Florquin N., & Muggah R. (2008). *Manual for Estimating the Economic Costs of Injuries Due to Interpersonal and Self-Directed Violence*. Geneva: World Health Organization.

- Byrne, E., Vessey, J. A., & Pfeifer, L. (2018). Cyberbullying and Social Media: Information and Interventions for School Nurses Working With Victims, Students, and Families. *Journal of School Nursing, 34*(1), 38–50.
- Chan, T. K., Wong, R. Y., & Cheung, C. M. (2019). Cyberbullying on Social Networking Sites : The Crime Opportunity and Affordance Perspectives. *Journal of Management Information Systems, 36*(2), 574–609.
- China Scholarship Council. (2018), *Explanatory Research*. Disponível em: <https://www.chinesescholarshipcouncil.com/explanatory-research.html>
- Clement, J. (2019, novembro 21). *Most popular social networks worldwide as of October 2019, ranked by number of active users*. Consultado em dezembro 28, 2019, disponível em: <https://www.statista.com/statistics/272014/global-social-networks-ranked-by-number-of-users/>
- Commission of European Communities (1991). Commission Recommendation of 12th November on the Protection of the Dignity of Women and Men at Work. *Official Journal of the European Communities, 49*, 1-8.
- Coyne, I., Farley, S., Axtell, C., Sprigg, C. A., Best, L., & Kwok, O. (2017). Understanding the relationship between experiencing workplace cyberbullying , employee mental strain and job satisfaction : A dysempowerment approach. *International Journal of Human Resource Management, 28*(7), 945–972.
- Departamento de Defesa dos Estados Unidos da América (1999, agosto). Cyberstalking: A New Challenge for Law Enforcement and Industry. Consultado em julho, 2019, disponível em <https://web.archive.org/web/20100225045406/http://www.justice.gov/criminal/cybercrime/cyberstalking.htm>
- Departamento de Segurança e Saúde no Trabalho (s.d.). Violência no Local de Trabalho: Riscos, Efeitos na Saúde e Prevenção, 1-20.
- Einarsen, S., Hoel, H., Zapf, D., & Cooper, C. L. (2011). The concept of bullying and harassment at work : The European tradition. In S. Einarsen, H. Hoel, D. Zapf, & C. L. Cooper (Eds.), *Bullying and harassment in the workplace: Developments in theory, research, and practice* (pp. 3–39). Boca Raton: CRC Press.
- Fineman, S. (2003). *Understanding Emotion at Work*. London: SAGE Publications Ltd.

- Forssell, R. (2016). Exploring cyberbullying and face-to-face bullying in working life - Prevalence, targets and expressions. *Computers in Human Behavior, 58*, 454–460.
- Forssell, R. C. (2018). Gender and organisational position: predicting victimisation of cyberbullying behaviour in working life. *International Journal of Human Resource Management, 5192*, 1–20.
- Fortin, M. F., Côté, J., & Fillion, F. (2009). Fundamentos e etapas do processo de investigação. Lisboa: Lusodidacta.
- Gibson, C., Davenport, S., Fowler, T., Harris, C. B., Prudhomme, M., Whiting, S., & Simmons-Horton, S. (2019). Understanding the 2017 “ Me Too ” Movement ’ s Timing. *Humanity & Society, 1–8*.
- Gill, M., Fisher, B., & Bowie, V. (2002). *Violence at Work*. London: Willan Publishing.
- Glendinning, P. M. (2001). Workplace bullying: curing Cancer of the workplace. *Public Personnel Management, 30*(3), 269–286.
- Hemsley, J., Jacobson, J., Gruzd, A., & Mai, P. (2018). Social Media for Social Good or Evil: An Introduction. *Social Media + Society, 4*(3), 1-5.
- Hinduja, S., & Patchin, J. W. (2010). Bullying, Cyberbullying, and Suicide. *Archives of Suicide Research, 14*(3), 206–221.
- Ishmael, A. & Alemoru, B. (1999). *Harrassment, Bullying and Violence at Work*. London: The Industrial Society.
- Jenkins, M. F., Zapf, D., Winefield, H., & Sarris, A. (2012). Bullying Allegations from the Accused Bully’s Perspective. *British Journal of Management, 23*(4), 489–501.
- Jenkins, M., Winefield, H., & Sarris, A. (2011). Consequences of being accused of workplace bullying : an exploratory study. *International Journal of Workplace Health Management, 4*(1), 32–47.
- Katz, A. (2012). *Cyberbullying and E-Safety: What Educators and Other Professionals Need to Know*. London: Jessica Kingsley Publishers.
- Kowal, J. & Gurba, A. (2016). Mobbing and burnout in emerging knowledge economies : an exploratory study in Poland. *Hawaii International Conference on System Sciences, 1*, 4123–4132.
- Kowalski, R. M., Morgan, C. A., & Limber, S. P. (2012). Traditional bullying as a potential warning sign of cyberbullying. *School Psychology International, 33*(5), 505–519.

- Leymann, H. (1996). The content and development of mobbing at work. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5(2), 165–184.
- Lowry, P. B., Zhang, J., Wang, C., & Siponen, M. (2016). Why do adults engage in cyberbullying on social media? An integration of online disinhibition and deindividuation effects with the social structure and social learning mode. *Information Systems Research*, 27(4), 962–986.
- Ministério Público do Trabalho (2017). *Assédio sexual no trabalho: Perguntas e respostas*. Brasília: Gráfica Movimento
- Muhonen, T., Jönsson, S., & Bäckström, M. (2017). Consequences of cyberbullying behaviour in working life. *International Journal of Workplace Health Management*, 10(5), 376–390.
- Mulder, R., Pouwelse, M., Lodewijckx, H., & Bolman, C. (2014). Workplace mobbing and bystanders ' helping behaviour towards victims : The role of gender, perceived responsibility and anticipated stigma by association. *International Journal of Psychology*, 49(4), 304–312.
- O'Keeffe, G. S., Clarke-Pearson, K., & Council on communications and Media (2011). The Impact of Social Media on Children, Adolescents, and Families. *Pediatrics*, 127(4), 800–804.
- Occupational Safety and Health Administration. (2002). OSHA fact sheet. Consultado em outubro de 2018, disponível www.osha.gov.
- Organização Mundial de Saúde (2014). Relatório Mundial Sobre a Prevenção da Violência 2014. *Organização Mundial de Saúde*; 242(2), 3–288.
- Piotrowski, C. (2012). From Workplace Bullying to Cyberbullying : The Enigma of E-Harassment in Modern Organizations. *Organization Development Journal*, 30(4), 44–53.
- Privitera, C. & Campbell, M.A. (2009) Cyberbullying: A New Face at Workplace Bullying? *CyberPsychology & Behaviour*, 12(4), 395-400.
- Rajalakshmi, M. & Gomathi, S. (2016). Relationship between workplace bullying and organisational climate and culture. *Global Management Review*, 10(2), 71–82.
- Ramsaroop, A. & Parumasur, S. B. (2007). The prevalence and nature of sexual harassment in the workplace: a model for early identification and effective management thereof. *SA Journal of Industrial Psychology*, 33(2), 25–33.
- Salin, D., & Hoel, H. (2013). Workplace bullying as a gendered phenomenon. *Journal of Managerial*

- Psychology*, 28(3), 235–251.
- Slonje, R. & Smith, P. K. (2008). Cyberbullying: Another main type of bullying? *Scandinavian Journal of Psychology*, 49(2), 147–154.
- Smith, P. K., Mahdavi, J., Carvalho, M., & Tippett, N. (2006). An investigation into cyberbullying, its forms, awareness and impact, and the relationship between age and gender in cyberbullying. Research Brief No. RBX03-06. London: DfES.
- Smith, P. K. & Whitney, I. (1993). A survey of the nature and extent of bullying in junior/middle and secondary schools. *Educational Research*, 35(1), 3–25.
- Taneja, S. (2014). Violence in the workplace: a strategic crisis management issue. *32 Journal of Applied Business and Economics*, 16(1), 32–42.
- The Californian Division of Occupational Health and Safety Guidelines for Workplace Security (1995). http://165.235.90/dir/OS&H/dosh_publications/worksecurity.htm
- Tokunaga, R. S. (2010). Following you home from school: a critical review and synthesis of research on cyberbullying victimization. *Computers in Human Behavior*, 26(3), 277–287.
- Torres, A., Costa, D., Sant'Ana, H., Coelho, B., & Sousa, I. (2016).). *Assédio sexual e moral no local de trabalho em Portugal*. Lisboa: Centro interdisciplinar de Estudos de Género.
- West, B., Foster, M., Levin, A., Edmison, J., & Robibero, D. (2014). Cyberbullying at work: in search of effective guidance. *Laws*, 3(3), 598–617.
- Willard, N.E. (2007). Overview of cyberbullying and cyberthreats. In N. Willard (Ed.), *Cyberbullying and cyberthreats: responding to the challenges of online social aggression, threats and distress* (pp. 5-16). Champaign, Illinois: Research Press
- Wushe, T., & Shenje, J. (2019). The relationship between social media usage in the workplace and employee productivity in the public sector: case study of government departments in Harare. *SA Journal of Human Resource Management*, 17, 1-10.
- Yudes-Gómez, C., Baridon-Chauvie, D., & González-Cabrera, J.-M. (2018). Cyberbullying and problematic Internet use in Colombia, Uruguay and Spain: Cross-cultural study. *Comunicar*, 26(56), 49–58.

Anexos

Anexo I

Guião da Entrevista

Nº da entrevista:

Idade:

Sexo:

Contextualização da função e uso das redes sociais:

1. Pode-me contar a história do seu percurso profissional até chegar aqui? (Onde estudou, que curso frequentou, como entrou nesta empresa.)
2. Que posição ocupa na sua empresa, quais as suas funções?

O uso e visão das redes sociais:

3. Para o desempenho da sua função, é necessário o uso do computador? Trabalha muito *online*?
4. Qual o nível de uso que dá às redes sociais e que tipo de aplicações utiliza?
5. Os seus colegas fazem parte das suas redes sociais? Se sim, como é que eles foram introduzidos nas suas redes sociais?
6. Como caracteriza o ambiente nas redes sociais?

Relações Profissionais:

7. Como caracteriza a sua relação com os colegas? Que aspetos gostaria de destacar dessa relação?
8. Como caracteriza a sua relação com a chefia? Que aspetos gostaria de destacar dessa relação?
9. Como caracteriza a sua relação com os seus subordinados? (caso pratique algum cargo de chefia.)
Que aspetos gostaria de destacar dessa relação?

Noções de *Cyberbullying*:

10. O que entende por *cyberbullying*?
11. Que ambientes considera propícios a que este tipo de práticas de *bullying* possa surgir?
12. Na sua opinião, como é que vê o *cyberbullying* em comparação com o *bullying* tradicional, a violência e o assédio moral?

13. Em que medida é que acha que o *cyberbullying* é frequente no trabalho e porquê?

Experiências de *cyberbullying*:

14. Alguma vez teve conhecimentos de uma situação de *cyberbullying* no seu contexto de trabalho?

Se sim, em que contexto? Quem esteve envolvido? O que aconteceu à vítima e ao agressor?

Quais as consequências deste *cyberbullying*?

15. E no seu caso em particular, já lhe aconteceu? Se sim, em que contextos? Como reagiu na altura e que consequências teve na sua vida?

16. Quais as razões que levaram a que essa situação ocorresse e como ficou resolvida? O que aconteceu depois?

17. Alguma vez deu conta desse comportamento à sua empresa? Se sim, a quem foi? E o que a empresa fez a respeito dessa situação? Se não fez nada, qual a razão para isso?

Práticas e Políticas da Empresa:

18. Em relação às novas tecnologias, a sua empresa tem alguma política a este nível? Se sim, quais? Concorda com as políticas adotadas? (Comunicação informal em relação ao uso das redes sociais ou mais formal, restrições ou regras sobre as redes sociais e interações entre colaboradores).

19. Se não, quais as políticas que a empresa deveria adotar no seu entender?

20. Sendo o *cyberbullying* um fenómeno complexo, o que é que os recursos humanos de uma empresa podem fazer para minimizar este problema?

Outras questões complementares:

21. Sobre o *cyberbullying* o que gostaria ainda de dizer e que não teve oportunidade de o fazer.

22. Que questões é que acha que seriam importantes fazer a este propósito e não foram feitas?

Anexo II- Tabela de categorias, subcategorias e indicadores

	Categoria	Subcategoria	Indicadores
Relações Laborais e Redes Sociais	A- O uso e visão das redes sociais	<ul style="list-style-type: none"> - Grau de utilização - Tipo de redes sociais usadas - Inclusão dos colegas de trabalho nas suas redes sociais - Ambiente nas redes sociais 	Observar o grau de utilização de computador pelos entrevistados no trabalho, os tipos de rede sociais e o uso destas, verificar se os colegas de trabalho estão inseridos nas redes sociais e como os participantes caracterizavam o ambiente das redes sociais.
	B- Relações Profissionais	<ul style="list-style-type: none"> - Com a chefia - Com os colegas de trabalho - com os subordinados 	Descrição do relacionamento com a chefia, com os colegas de trabalho e os seus subordinados.
<i>Cyberbullying</i>	C- Noções de <i>cyberbullying</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Entendimento do fenómeno - Comparação a outros tipos de assédios - Ambientes propícios e frequência 	Entendimento do nível de conhecimento que os entrevistados têm do <i>cyberbullying</i> , as suas percepções deste fenómeno e que tipo de julgamento fazem em relação a outros tipos de assédio.
	D-Experiências de <i>cyberbullying</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Conhecimento de alguma situação - Ocorrência da situação - Resolução do conflito - Consequências dos atos 	Relato de experiências próprias ou de outrem de <i>cyberbullying</i> e como os Recursos Humanos atuaram.
Contexto Organizacional	E- Práticas e Políticas da empresa	<ul style="list-style-type: none"> - Políticas e práticas em relação às novas tecnologias - Concorda ou discorda das políticas adotadas - Recursos Humanos 	Perceber se os entrevistados concordam com as políticas e práticas das suas empresas e o que mais os RH precisam de fazer para prevenir e combater este fenómeno.