

Incivilidade no Trabalho: Um ensaio teórico sobre seus efeitos no ambiente organizacional

ROGER DA SILVA WEGNER

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA (UFSM)

VANIA DE FATIMA BARROS ESTIVALETE

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA (UFSM)

TALITA GONÇALVES POSSER

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA (UFSM)

PAULA BALARDIN RIBEIRO ARAGÃO

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA (UFSM)

VÂNIA MEDIANEIRA FLORES COSTA

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA (UFSM)

INCIVILIDADE NO TRABALHO: UM ENSAIO TEÓRICO SOBRE SEUS EFEITOS NO AMBIENTE ORGANIZACIONAL

1 INTRODUÇÃO

Intimidação, violência, agressão, desvio, injustiça e tirania – cada um retrata uma forma relacionada aos maus-tratos interpessoais no ambiente de trabalho (Pearson, Andersson & Wegner, 2001). Nos últimos anos têm sido desenvolvidas pesquisas que evidenciam a prática de comportamentos antissociais, dentre esses pode-se citar estudos direcionados à incivildade (Alias, Ojo & Ameruddin, 2020; Bani-Melhen et al., 2020; Posser, 2020; Tonin, 2018; Zhou et al., 2015). Esta ação no ambiente de trabalho se caracteriza como um comportamento desviante de baixa intensidade, no qual o colaborador prejudica seu colega, desobedecendo as normas de respeito mútuo, estabelecidas no ambiente de trabalho.

As incivildades não apenas passam pela vida social, mas também contaminam o ambiente de trabalho. Um alto nível de incivildade entre os colaboradores pode ser considerado um problema de negócio para as organizações (Sakurai & Jex, 2012). Os indivíduos alvos do comportamento incivil apresentam maior distração cognitiva, estresse, sofrimento psicológico, menor satisfação e criatividade. As emoções negativas como a raiva, culpa e medo são as consequências dos comportamentos injustos e desrespeitosos, como a incivildade (Bunk & Magley, 2013) e as pessoas atingidas por esta ação tendem ter baixa produtividade (Pearson, Andersson & Wegner, 2001).

Os resultados da incivildade podem se espalhar de modo mais amplo e rápido nos dias atuais do que no passado, já que os meios tecnológicos facilitam a comunicação rápida (Krishan, 2016). Assim, o uso de tecnologias de informação e comunicação tem alterado a maneira como os colaboradores se comunicam e interagem com seus gestores, colegas e clientes (Park, Fritz & Jex, 2018). Embora essas tecnologias apresentem vários benefícios, como as limitações físicas e o aumento da comunicação vertical e horizontal no ambiente de trabalho, também demonstram graves implicações negativas para a organização e os seus colaboradores em termos de saúde e capacidade, respectivamente (Giumetti et al., 2013; Giumetti et al., 2016).

De acordo com Lim e Teo (2009), a incivildade cibernética foi definida como o comportamento comunicativo por meio de interações via tecnológicas que vem a violar as normas de respeito mútuo no ambiente de trabalho. Park, Fritz e Jex (2018) explicam que o *e-mail* é um canal de interação e comunicação relacionado às atividades desenvolvidas pelos colaboradores em muitas organizações, assim, a incivildade cibernética, por meio desta forma de comunicação, tende a acontecer.

Na pesquisa de Blau e Andersson (2005) foi identificado que o esgotamento no ambiente de trabalho está associado ao aumento do comportamento incivil. Porath e Pearson (2013) relataram que a incivildade cibernética é, frequentemente, ocasionada pela falta de consideração do indivíduo. Francis, Holmvall e O'Brien (2015) reafirmam que a alta carga de trabalho pode impactar na incivildade cibernética, ou seja, os colaboradores que vivenciam uma condição de carga de trabalho alta tendem a praticar mais incivildade do que aqueles que têm menor carga de trabalho. Essas evidências ressaltam os benefícios de administrar tais ações incivis.

Desse modo, identifica-se a relevância deste ensaio teórico que tem o objetivo de refletir sobre a incivildade e incivildade cibernética e os seus efeitos no ambiente organizacional, a fim de proporcionar uma reflexão sobre a temática, que ainda é pouco explorada nos estudos organizacionais da área gestão de pessoas, e que ocasionam consequências negativas que afetam o ambiente organizacional.

Posto isto, visando atingir o objetivo apresentado, o presente ensaio encontra-se estruturado em mais três seções além desta introdução. A seção dois contempla uma revisão da literatura acerca da incivildade no contexto organizacional. Na seção três aborda-se algumas evidências empíricas sobre a incivildade e a incivildade cibernética. Por fim, encerra-se este ensaio com a apresentação das considerações finais.

2 A INCIVILIDADE NO CONTEXTO ORGANIZACIONAL

Para Pearson, Andersson e Wegner (2001) a civilidade no ambiente de trabalho é entendida como um comportamento que favorece a preservação das normas de respeito mútuo, compreendendo comportamentos que são essenciais para que ocorra a conexão positiva entre todos os colaboradores, na intenção de construir um ambiente agradável. Porém, comportamentos desavisados vêm a transgredir estas normas estabelecidas, caracterizando as práticas de incivildade (Pearson, Andersson & Porath, 2000).

À vista disso, de acordo com Pearson, Andersson e Wegner (2001) a incivildade no trabalho associa-se a ideia de comportamento desviante de baixa intensidade, no qual o indivíduo tem a intenção de prejudicar o seu colega, desobedecendo as normas de respeito mútuo, estabelecidas no ambiente de trabalho. Os autores ainda afirmam que comportamentos desavisados são atributos rudes e descorteses, apresentando uma falta de consideração pelo outro.

Partindo disto, Pearson, Andersson e Wegner (2009) desenvolveram três características que contribuem para o conceito de incivildade: intenção ambígua, violação de normas e baixa intensidade. A primeira característica é a "intenção ambígua", a qual reflete na concepção de que o colaborador pode agir incivilmente, com a vontade de prejudicar o outro, ou simplesmente se comportar incivilmente, sem ter a intenção. Em relação à segunda característica a qual se refere à "violação de normas", associa-se ao comportamento voluntário que vem a violar as normas da organização, ameaçando o bem-estar dos colaboradores e da própria organização.

E a última característica, denominada de "baixa intensidade", é percebida como uma violência de menor importância de força, menor carga negativa que vem a prejudicar o outro (Pearson, Andersson e Wegner, 2009). Para melhor compreensão das ações de incivildade, Pearson, Andersson e Porath (2000) apresentam alguns exemplos relatados por colaboradores e colaboradoras que vivenciaram a incivildade, os quais são visualizados no Quadro 1.

Quadro 1 – Exemplos de incivildade no ambiente de trabalho: nas próprias palavras dos alvos.

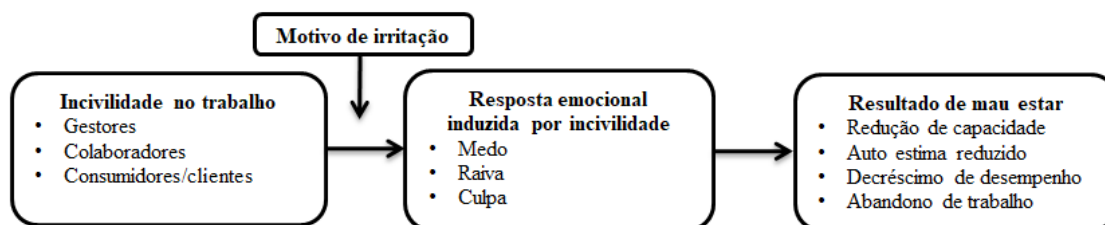
Alvos	Exemplo de incivildade no trabalho
Colaboradora	Em uma apresentação que fiz a todos os gestores e vice-presidentes internacionais da empresa, o presidente da divisão levantou-se e gritou: "Ninguém está interessado nessas coisas". Seu comentário me deixou tão nervosa e chateada que eu mal podia continuar.
Colaborador	Eu ficava até tarde no trabalho para ajudar meu colega a lidar com um problema urgente. Finalmente, resolvemos o problema e ele nunca me agradeceu pelo meu tempo ou pelos meus esforços. Eu poderia estar em casa jantando com minha família.
Colaboradora	Meu gestor me pediu para preparar uma análise. Este foi meu primeiro projeto e não recebi instruções ou exemplos. Eu dei a ele minha primeira tentativa. Ele me disse que a tarefa era "porcaria".
Colaborador	Durante uma reunião de revisão, fui castigado pelo meu gestor na frente de um grupo de pessoas (incluindo colegas e subordinados). Ele disse que eu era idiota e incompetente.

Fonte: Adaptado de Pearson, Andersson, Porath, (2000).

No Quadro 1 constata-se as formas distintas de incivildade presentes no ambiente de trabalho. Percebe-se que esta conduta é praticada por colaboradores em qualquer nível da estrutura hierárquica da organização. Salieta-se ainda que a incivildade pode vir de “pessoas de fora” como clientes (Cortina et al., 2001). Assim, é possível afirmar que esta ação causa violação das normas de respeito mútuo no ambiente de trabalho, de forma que a satisfação e a cooperação dos envolvidos podem vir a ser prejudicadas.

Cortina e Magley (2009) relatam que existem três dimensões das quais a incivildade é, particularmente, relevante para que ocorra o estresse do indivíduo, estas são: frequência, variedade e duração. Mesmo que o comportamento do colaborador seja sutil, ele pode ser um forte estressor que mostra diferentes formas, com frequência e, ainda, pode ocorrer por um período de tempo. Os autores ainda afirmam que os colaboradores relataram mais avaliações negativas em relação a sua experiência incivil no momento em que envolve comportamentos com maior frequência, variados e duradouros. Diante disso, na Figura 1 apresenta-se o modelo conceitual do efeito da incivildade no ambiente de trabalho desenvolvido por Kabat-Farr, Cortina e Marchiondo (2018).

Figura 1 - Modelo conceitual do efeito da incivildade no ambiente de trabalho



Fonte: Adaptado de Kabat-Farr, Cortina e Marchiondo (2018).

Ao analisar a Figura 1 observa-se os efeitos que a incivildade pode provocar no ambiente de trabalho. A incivildade no local de trabalho pode ser um acontecimento predominante em muitas organizações. Kabat-Farr, Cortina e Marchiondo (2018) perceberam que a incivildade pode gerar falta de empoderamento, incapacidade, mau desempenho e o desligamento.

Além disso, diante das transformações tecnológicas no contexto organizacional, Park, Fritz e Jex (2018) comentaram que a interação *on-line*, via *e-mail* de trabalho, apresenta diversas características que podem aumentar a probabilidade de vivenciar a incivildade cibernética.

Interagir com os colegas de trabalho é uma parte essencial na vida cotidiana da maioria dos colaboradores. Essas interações sociais, contudo, nem sempre são agradáveis. Os comportamentos imprudentes ou desrespeitosos que se dão por meio da tecnologia podem levar o colaborador a ter insatisfação no trabalho (Lim & Lee, 2011; Park, Fritz & Jex, 2018). Assim, Giumetti et al. (2013) afirmam que algumas pesquisas têm dado ênfase à incivildade cibernética. Nestes estudos abordam-se comportamentos e comentários incivis transmitidos por meio de mensagens de textos e *e-mail*.

Para muitas organizações, o *e-mail* é o primeiro meio de comunicação por meio do qual pode ocorrer a incivildade cibernética (Lim & Teo, 2009; Giumetti et al., 2013; Park, Fritz & Jex, 2018). De acordo com Krishnan (2016), a incivildade cibernética é delineada como comportamentos de interação e comunicação por meio da tecnologia de informações que transgride as normas de respeito mútuo estabelecidas pela organização. Byron (2008) já afirmava que esta ação pode ocorrer pela forma de como o indivíduo escreve o seu texto, não empregando as normas adequadas para o envio da mensagem.

Outro ponto importante destacado por Park, Fritz e Jex (2018) é que, na maioria das vezes, as organizações estabelecem normas de civilidade que são seguidas nas atividades cotidianas, porém essas normas tendem a ser menos utilizadas em mensagens tecnológicas. Isto ocorre pelo fato do indivíduo poder se expressar e realizar atividades *on-line*, imprudentemente, diferentemente de uma interação face a face. Byron (2008) explica que é difícil passar uma comunicação nítida via *e-mail* devido à falta dos sinais não-verbais, como por exemplo, tom de voz e expressão. Outro aspecto que o autor evidencia, é o *feedback* limitado e atrasado neste tipo de comunicação, o que dificulta a resolução de um problema por falta de entendimento.

Conforme Giumetti et al. (2016) a incivildade cibernética é conceituada como um forte estressor interpessoal que inclui o envio de mensagens via tecnologia em tom descortês. Já Lim e Teo (2009) apresentaram exemplos desta ação: o indivíduo falar algo prejudicial por mensagem, não responder, dar pouca atenção, agendar ou cancelar reuniões em curto prazo. Essas situações podem prejudicar o desempenho dos colaboradores no ambiente organizacional.

Os colaboradores que utilizam este meio de comunicação em suas atividades diárias estão mais vulneráveis a vivenciar a incivildade cibernética. Além do mais, esses indivíduos podem não ter, relativamente, o controle sobre esta situação, pois em alguns casos o colaborador não tem a autorização para ignorar os *e-mails* e mensagens de seus gestores, colegas e clientes. Assim, se torna difícil minimizar ou evitar as mensagens incivis (Park, Fritz & Jex, 2018).

Para a organização reconhecer ou controlar a incivildade é muito complexo, pois envolve maus-tratos interpessoais de baixa intensidade e, nem sempre, os colaboradores alvos expressam suas reclamações formais (Sakurai & Jex, 2012). Além do mais, pode ser que esta ação seja um acontecimento inevitável do local de trabalho até em um determinado tempo, pois pode ocorrer diferença de valores, padrões de conduta impessoal e personalidades distintas dos indivíduos. O desempenho dos colaboradores e o lucro da organização são afetados negativamente; então, os gestores devem controlar e avaliar a incivildade no ambiente de trabalho (Pearson, Andersson & Porath, 2000). Kabat-Farr, Cortina e Marchiondo (2018) evidenciaram que por meio de estudos de caso, *workshops*, apresentações de vídeos e *coaching*, os gestores e colaboradores adquirem conhecimento e aprendem a trabalhar com este problema.

3 ALGUMAS EVIDÊNCIAS SOBRE A INCIVILIDADE NO TRABALHO

Diante da perspectiva apresentada, dentre os estudos de incivildade e seus efeitos no ambiente, pode se citar a pesquisa de Pearson, Andersson e Wegner (2001), na qual adotou-se uma abordagem indutiva para distinguir a incivildade de forma mais intensa, evidenciando o comportamento desviante. Os autores utilizaram quatro cenários para a coleta de dados: delegacias de polícia metropolitanas, hospitais, suítes corporativas e salas de conferência jurídica. Assim, foram realizados *workshops* e discussões em pequenos grupos, aplicados questionários para os participantes da pesquisa, realizadas entrevistas semiestruturadas e por fim ocorreu o fórum de aprendizagem. Nos resultados foram discutidos a natureza imoral da incivildade, a incivildade e as formas de maus-tratos, os resultados individuais e os resultados organizacionais. As diversas abordagens deste estudo convergem para o construto da incivildade, onde os autores evidenciaram que os colaboradores que sofrem incivildade podem se sentir deprimidos e mal-humorados. Ainda, alguns gestores reagiram à incivildade com raiva e por sua vez a organização pode perder produtividade e ter maior rotatividade de colaboradores.

Na de pesquisa de Ferguson et al. (2007), destacou-se que a ambiguidade em torno da incivildade pode deixar espaço para os indivíduos encontrarem muitos significados em relação à transgressão, pois a vítima pode se questionar se, realmente, é culpada por aquele comportamento do colega. Os autores buscaram respostas sobre a extensão e as condições sob as quais os indivíduos percebem a culpa e a vergonha como sentimentos garantidos que refletem na virtude moral ou caráter do agente. No estudo de Sliter, Sliter e Jex (2012) constatou-se que a incivildade vinda por parte dos clientes pode afetar o desempenho do colaborador nas vendas. Os autores analisaram a incivildade por parte dos colegas, questionando 120 colaboradores sobre a incivildade. Os resultados evidenciaram que a incivildade vinda por parte dos colegas e clientes pode reduzir o desempenho nas vendas e, também, pode aumentar o absenteísmo.

Já Bunk e Magley (2013) evidenciaram na sua pesquisa que existe uma ligação entre frequência de incivildade e emocionalidade (um conjunto de quatro reações emocionais: culpa, medo/ansiedade, raiva e aversão). Os autores utilizaram múltiplas técnicas analíticas e posicionaram as avaliações e emoções como variáveis-chave para compreender as experiências da incivildade no trabalho. Participaram do estudo 522 colaboradores e os resultados encontrados evidenciaram que o otimismo e a emotividade podem desempenhar papéis importantes sobre a incivildade no ambiente de trabalho, sendo que por meio destes foi possível compreender os maus tratos no local de trabalho e sugerir possíveis estratégias de melhoria.

Zhou et al. (2015) comentaram em seu estudo que a incivildade pode levar o colaborador a pedir o desligamento na organização. Os autores analisaram a incivildade ao longo prazo, examinando os efeitos da incivildade diária e exploraram os possíveis moderadores individuais e organizacionais desta ação. Nesta pesquisa foram questionados 76 colaboradores. Os resultados deste estudo evidenciaram que a incivildade se relaciona com os indivíduos que sofrem desta ação causando baixa estabilidade emocional.

Na pesquisa de Bani-Melhen et al. (2020) foi estudado a incivildade executada pelos clientes. A pesquisa contou com a participação de 243 trabalhadores de diversas organizações americanas. Os resultados apresentados nesta pesquisa evidenciaram que a incivildade influencia diretamente o desempenho dos trabalhadores. Também verificou-se que os trabalhadores sofrem mais ações incivis quando estão resolvendo os problemas dos clientes.

No estudo de Alias, Ojo e Ameruddin (2020), os autores abordaram a incivildade no trabalho, estresse, contrato psicológico, satisfação no trabalho, compartilhamento de conhecimento e o engajamento no trabalho. A pesquisa contou com 180 funcionários atuantes em uma organização pública situada na Malásia. Os resultados evidenciaram que a incivildade no trabalho influencia o estresse, contrato psicológico, satisfação no trabalho e o engajamento no trabalho. Também verificou-se que a incivildade não afeta o compartilhamento de conhecimento no contexto de organizações públicas.

No Brasil, Tonin (2018) realizou a adaptação transcultural e validação da escala de incivildade no trabalho proposta por Cortina et al. (2011), efetuando as etapas de tradução, síntese, retradução, análise do comitê de especialistas e pré-teste da escala de incivildade no trabalho. Na sequência, verificou-se as propriedades psicométricas da escala, com a aplicação da pesquisa a 913 trabalhadores de uma organização do setor de serviços terceirizados. Os dados obtidos nesta análise indicaram que a média geral de incivildade no trabalho evidencia uma baixa ocorrência das atitudes avaliadas, porém, percebeu-se que, embora tais comportamentos sejam pouco frequentes, ocorrem no ambiente laboral dos respondentes. A principal contribuição do estudo foi a de realizar a adaptação transcultural e a validação de uma escala pioneira em avaliar os comportamentos incivis no ambiente de trabalho, bem como permitir um avanço nos estudos realizados no Brasil.

Dando continuidade ao estudo de Tonin (2018) e aplicando a escala de Cortina et al. (2011) validade pela autora, Posser (2020) analisou os índices de incivildade no trabalho no contexto dos professores da educação básica de instituições de ensino públicas e privadas do município de Santa Maria/RS. Participaram da pesquisa 166 professores da educação básica de instituições públicas e privadas e os dados obtidos indicaram uma média geral de incivildade no trabalho foi de 1,62, o que evidencia uma baixa ocorrência das atitudes avaliadas. Na fase qualitativa, emergiram *a posteriori* nas falas dos professores entrevistados, e baseadas nas proposições e referencial teórico, as três principais categorias de análise deste estudo: diversidade de fontes, consequências da incivildade e estratégias de enfrentamento (POSSER, 2020). Logo, a autora conclui que mesmo a ocorrência sendo baixa, é importante que as instituições de ensino deem atenção aos comportamentos incivis identificados, já que eles podem abrir espaços para outros tipos de violência no ambiente de trabalho.

Frente a necessidade de adaptação às mudanças, as organizações têm usado cada vez mais os recursos tecnológicos em seu processo de comunicação. Por esse motivo, analisar a incivildade cibernética, presente no ambiente organizacional, é uma temática relevante e inovadora para os estudos organizacionais brasileiros. Neste contexto, entre os estudos de incivildade cibernética e seus efeitos no ambiente de trabalho, pode se citar a pesquisa de Lim e Teo (2009) que desenvolveram um instrumento capaz de mensurar esse tipo de incivildade. Os autores avaliaram a incivildade cibernética no ambiente de trabalho em Cingapura e também analisaram o seu impacto sobre os colaboradores em relação à satisfação no trabalho e no compromisso organizacional. Foram questionados 192 colaboradores, os resultados evidenciaram que os supervisores do sexo masculino, praticante desta ação foram mais ativos em relação à incivildade cibernética. Foi realizada a análise de regressão e constatou-se que a incivildade cibernética estava negativamente relacionada à satisfação no trabalho dos colaboradores e compromisso organizacional. evidenciou-se, também, nessa pesquisa que os funcionários que sofreram esta ação foram mais propensos a desistir de seus empregos.

Na pesquisa de Giumetti et al. (2013) foi analisada a incivildade cibernética e os seus efeitos no ambiente organizacional junto a 84 colaboradores. Os autores buscaram analisar os atos do supervisor por meio de mensagens por *e-mail*. Os resultados encontrados evidenciaram que os colaboradores tiveram um desempenho significativamente negativo em relação a esses atos.

Na pesquisa de Krishnan (2016) buscou-se examinar o impacto dos traços de personalidade na incivildade cibernética via e-mail de trabalho. O pesquisador utilizou o modelo abreviado de cinco dimensões do circumplexo da personalidade associado com a literatura sobre a incivildade cibernética, buscando desenvolver um modelo de personalidade de incivildade cibernética. O modelo foi aplicado em uma pesquisa on-line com 265 funcionários em uma empresa situada na Índia. Os resultados evidenciaram que as relações de extroversão e estabilidade emocional pode gerar incivildade cibernética e assim tende a apresentar resultados negativos no ambiente de trabalho.

No estudo de Park, Fritz e Jex (2018) foi examinado as relações internas entre a incivildade por meio de e-mail enviados por gestores aos colaboradores. Os autores analisaram também o controle de trabalho e distanciamento psicológico do trabalho que poderiam aliviar os efeitos da incivildade cibernética sobre o sofrimento. Participaram desta pesquisa 96 colaboradores e para a análise dos dados foi utilizada uma modelagem linear hierárquica. Os resultados evidenciaram que nos dias em que os colaboradores sofreram incivildade cibernética, apresentaram maior sofrimento físico e afetivo no final do dia de trabalho, que por sua vez, foi associado maior sofrimento na manhã seguinte.

Na pesquisa de Heischman, Nagy e Settler (2019) os autores estudaram a incivildade face a face, incivildade cibernética, satisfação no ambiente de trabalho, esgotamento e a

rotatividade. O estudo contou com a participação de 231 trabalhadores, estes responderam um questionário *online*. Os resultados apontaram que a incivildade cibernética se correlaciona significativamente com a incivildade face a face. Além disso, identificou-se que a incivildade também se correlaciona com o esgotamento, a rotatividade e a satisfação no trabalho.

Daniels e Thornton (2019) desenvolveram um estudo que teve como objetivo compreender a incivildade cibernética e incivildade interpessoal como mecanismo pelos quais a raça leva a discriminação. A pesquisa conteve a participação de 408 trabalhadores americanos. Os resultados revelaram que os trabalhadores não brancos já vivenciaram ações incivis por meio de *e-mails*. Diante desta realidade, os autores sugerem que as organizações monitorem está ações cibernéticas, e tomem ações corretivas, visando evitar os maus-tratos no ambiente laboral. Assim, sugere-se que sejam realizadas mais pesquisas com esse objetivo a fim de compreender a relação de raça com a incivildade cibernética.

A pesquisa de Williams (2019) teve como objetivo analisar os efeitos da incivildade cibernética sobre a percepção de líderes de organizações sem fins lucrativos no Canadá. A pesquisa apresentou uma abordagem exploratória e qualitativa. Os resultados obtidos neste estudo contribuíram para o desenvolvimento da temática na área de gestão de pessoas e comportamento organizacional. Por meio da percepção de 11 líderes foi possível identificar ações realizadas no contexto organizacional que podem levar à incivildade cibernética. Além disso, observou-se os elementos em comum entre o *bullying* e a incivildade por meio das experiências pessoais destes profissionais. O autor sugere que sejam realizadas mais pesquisas qualitativas a fim de analisar estas ações em outras organizações.

Diante destes estudos analisados, percebe-se a importância de se estudar a incivildade cibernética e os seus efeitos no contexto empresarial, visto que, esta ação pode comprometer o desempenho dos colaboradores, diminuindo sua satisfação e produtividade.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este artigo teve por objetivo refletir sobre a incivildade e incivildade cibernética e os seus efeitos no ambiente organizacional. O aporte teórico levantado neste estudo e que propicia sua fundamentação permite desenvolver a análise sobre ações incivis e suas consequências no ambiente de trabalho.

Os estudos apresentados demonstram que a incivildade no trabalho pode ocorrer mediante ações como: o gestor afastar o subordinado de uma reunião, o cliente interromper o funcionário, o colega de trabalho te ignorar, excluir indivíduos de assuntos e eventos, um colega de trabalho enviar uma mensagem cibernética presunçosa, o colega não responder uma mensagem, dentre outras. Por sua vez, os trabalhadores afetados por estas ações tendem a levar a sério os comportamentos de exclusão, aumentando suas emoções negativas. Além disso, apresentam maior distração cognitiva, estresse, sofrimento psicológico, emoções negativas como a raiva, culpa e medo, menor satisfação e criatividade, além de sentirem-se deprimidos e mal-humorados.

A incivildade não solucionada além de comprometer o bem estar dos colaboradores, pode gerar diversos resultados como a redução da produtividade e o desligamento do colaborador da organização. Partindo disso, a Figura 2 apresenta alguns efeitos da incivildade e da incivildade cibernética na vida dos trabalhadores.

Figura 2 - Modelo conceitual dos efeitos da incivildade e a incivildade cibernética no contexto organizacional



Fonte: Elaborada pelos autores com base Pearson, Andersson & Porath, (2000); Cortina & Magley (2009); Lim & Teo (2009); Giumetti et al. (2013); Zhou et al. (2015).

Conforme as informações ilustradas na Figura 2, nota-se que a incivildade e a incivildade cibernética apresentam impactos semelhantes não só na vida pessoal dos indivíduos quanto no contexto organizacional, podendo comprometer o rendimento dos colaboradores diante das atividades realizadas no ambiente laboral.

Diante do exposto, evidencia-se a importância da temática de incivildade no trabalho para gestores da área de gestão de pessoas e conseqüentemente, o papel das organizações para mitigar os resultados negativos decorrentes da incivildade no local de trabalho.

É necessário que os gestores criem consciência sobre a incivildade no local de trabalho, a fim de garantir que ela não se integre à cultura organizacional e afete o desempenho individual e organizacional. Se as organizações estão cientes da incivildade no local de trabalho, elas podem considerar estratégias que podem ser implementadas a fim de eliminar o impacto que pode ter nos resultados organizacionais.

Quando os colaboradores não percebem sua organização como altamente favorável ao suporte, são significativamente e negativamente impactados por experiências de incivildade no local de trabalho. Portanto, é importante que exista uma fonte consistente por parte da organização para apoio que os colaboradores recorram quando experimentarem ações incivis, a fim de ajudar a combater os efeitos da incivildade. No estudo de Posser (2020) o suporte organizacional foi identificado como uma das estratégias de enfrentamento da incivildade no trabalho, onde os professores entrevistados de instituições de ensino públicas e privadas destacaram a importância da gestão institucional em propiciar um ambiente de trabalho agradável, sendo que o suporte organizacional está relacionado com a percepção dos indivíduos quanto a organização valorizar as suas contribuições e cuidar do seu bem-estar.

Cabe aos gestores e às organizações implementar políticas de apoio, criando um ambiente de trabalho acolhedor e inclusivo, aumentando a conscientização sobre suas iniciativas e estratégias que conduzam à promoção de um ambiente de trabalho adequado e mais civil. Dentre as estratégias que podem adotar inclui-se a comunicação aos novos colaboradores sobre a importância de um comportamento respeitoso no local de trabalho. A adesão de treinamentos para aprimorar as habilidades interpessoais e a sensibilidade aos colegas de trabalho também pode ser benéfico, fornecendo aos colaboradores estratégias para evitar e lidar com interações desrespeitosas. Logo, salienta-se que as normas de civilidade

estabelecidas em reuniões face a face tendem a ser menos explícitas nas comunicações tecnológicas.

A partir das pesquisas mencionadas, verifica-se que no Brasil há poucos estudos que exploram a temática e que existem lacunas sobre a incivildade e incivildade cibernética, onde os próprios autores mencionados salientam que há necessidade da realização de mais estudos sobre tais temas. Dessa forma, sugere-se o desenvolvimento de pesquisas quantitativas e qualitativas sobre a incivildade e a incivildade cibernética no contexto nacional, aliado a construtos como liderança, rotatividade, satisfação no trabalho, engajamento no trabalho, bem como seus antecedentes e consequentes.

Assim, acredita-se que o presente trabalho agrega conhecimento e contribui para os avanços de estudos organizacionais da área de gestão de pessoas no contexto brasileiro e auxilia as organizações a identificarem ações incivis e desenvolverem estratégias de enfrentamento para esta situação.

REFERÊNCIAS

Alias, M., Ojo, A. O., Ameruddin, N. F. L. (2020). Workplace incivility: the impact on the Malaysian public service department. *European Journal of Training and Development*. <https://doi.org/10.1108/EJTD-02-2020-0031>.

Bani-Melhem, S., Abukhait, R., Shamsudin, F., & West, M. (2020). Customer incivility and customer problem-solving behaviour in frontline employees: testing a moderated mediation model. *Total Quality Management & Business Excellence*, 1-19. <https://doi.org/10.1080/14783363.2020.1842187>.

Blau, G.; Andersson, L. (2005). Testing a measure of instigated workplace civility. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 78(4), 595–614. <https://doi.org/10.1348/096317905x26822>.

Bunk, J. A., & Magley, V. J. (2013). The role of appraisals and emotions in understanding experiences of workplace incivility. *Journal of occupational health psychology*, 18(1), 87–105. <https://doi.org/10.1037/a0030987>.

Byron, K. (2008). Carrying too Heavy a Load? The Communication and Miscommunication of Emotion by Email. *Academy of Management Review*, 33, 309-327. <https://doi.org/10.5465/amr.2008.31193163>.

Cortina, L. M., & Magley, V. J. (2009). Patterns and profiles of response to incivility in the workplace. *Journal of occupational health psychology*, 14(3), 272–288. <https://doi.org/10.1037/a0014934>.

Cortina, L. M., Magley, V. J., Williams, J. H., & Langhout, R. D. (2001). Incivility in the workplace: incidence and impact. *Journal of occupational health psychology*, 6(1), 64–80.

Daniels, S.R., & Thornton, L.M. (2019). Race and workplace discrimination: The mediating role of cyber incivility and interpersonal incivility. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*.

- Ferguson, T.J., Brugman, D., White, J. & Eyre, H.L. (2007) 'Shame and guilt as morally warranted experiences', in *Self-Conscious Emotions: Theory and Research*, eds J.L. Tracy, R.W. Robins & J.P. Tangney, New York, Guilford.
- Francis, L., Holmvall, C. M., & O'Brien, L. E. (2015). The influence of workload and civility of treatment on the perpetration of email incivility. *Computers in Human Behavior*, *46*, 191-201.
- Giumetti, G.W., Saunders, L., Brunette, J.P., DiFrancesco, F., & Graham, P.G. (2016). Linking Cyber Incivility With Job Performance Through Job Satisfaction: The Buffering Role of Positive Affect. *Psi Chi Journal of Psychological Research*, *21*, 230-240. <https://doi.org/10.24839/2164-8204.jn21.4.230>.
- Giumetti, G. W., Hatfield, A. L., Scisco, J. L., Schroeder, A. N., Muth, E. R., & Kowalski, R. M. (2013). What a rude e-mail! Examining the differential effects of incivility versus support on mood, energy, engagement, and performance in an online context. *Journal of occupational health psychology*, *18*(3), 297–309. <https://doi.org/10.1037/a0032851>.
- Goldberg, P. (1978). *A saúde dos executivos*. Rio de Janeiro: Guanabara.
- Heischman, R. M., Nagy, M. S., & Settler, K. J. (2019). Before you send that: Comparing the outcomes of face-to-face and cyber incivility. *The Psychologist-Manager Journal*, *22*(1), 1–23. <https://doi.org/10.1037/mgr0000081>.
- Jamal, M. (1990). Relationship of job stress and type-A behavior to employees' job satisfaction, organizational commitment, psychosomatic health problems, and turnover motivation. *Human Relations*, *43*, 727-738. <http://dx.doi.org/10.1177/001872679004300802>.
- Jones, F., Kinman, G. (2001) Approaches to studying stress. In: JONES, F.; BRIGHT, J. (Ed.). *Stress: myth, theory and research*. London: Prentice Hall.
- Krishnan, S. (2016). Electronic warfare: A personality model of cyber incivility. *Comput. Hum. Behav.*, *64*, 537-546. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2016.07.031>.
- Lim, S., & Lee, A. (2011). Work and nonwork outcomes of workplace incivility: Does family support help?. *Journal of occupational health psychology*, *16*(1), 95–111. <https://doi.org/10.1037/a0021726>.
- Lim, V. K. G., & Teo, T. S. H. (2009). Mind Your E-Manners: Impact of Cyber Incivility on Employees' Work Attitude and Behavior. *Information & Management*, *46*, 419-425. <https://doi.org/10.1016/j.im.2009.06.006>.
- Park, Y., Fritz, C., & Jex, S. (2018). Daily Cyber Incivility and Distress: The Moderating Roles of Resources at Work and Home. *Journal of Management*, *44*, 2535 - 2557. [10.1177/0149206315576796](https://doi.org/10.1177/0149206315576796).
- Pearson, C., Andersson, L., & Porath, C. (2000). Assessing and Attacking Workplace Incivility. *Organizational Dynamics*, *29*(2), 123.

Pearson, C. M., Andersson, L. M., & Wegner, J. W. (2001). When workers flout convention: A study of workplace incivility. *Human Relations*, 54(11), 1387-1419. <https://doi.org/10.1177/00187267015411001>.

Penney, L.M. and Spector, P.E. (2005) Job Stress, Incivility, and Counterproductive Work Behavior (CWB): The Moderating Role of Negative Affectivity. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 777-796. <http://dx.doi.org/10.1002/job.336>.

Porath, C., & Pearson, C. (2013). The price of incivility. *Harvard business review*, 91(1-2), 114–146.

Posser, T. G. (2020). *Incivilidade no trabalho na perspectiva dos professores da educação básica pública e privada no município de Santa Maria/RS*. Dissertação de Mestrado, Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, RS, Brasil.

Sakurai K, Jex SM. Coworker incivility and incivility targets' work effort and counterproductive work behaviors: the moderating role of supervisor social support. *J Occup Health Psychol*. 2012;17(2):150-161. <https://doi.org/10.1037/a0027350>.

Sliter, M., Sliter, K., & Jex, S. (2012). The Employee as a Punching Bag: The Effect of Multiple Sources of Incivility on Employee Withdrawal Behavior and Sales Performance. *Journal of Organizational Behavior*, 33, 121-139. <http://dx.doi.org/10.1002/job.767>.

Tonin, S. (2018). *Adaptação e Validação Transcultural da Escala de Incivilidade no Trabalho*. Tese de Doutorado, Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, RS, Brasil.

Williams, K.S. (2019). Unsociable speech: Critical discourses on cyber incivility from inside the non-profit sector in Canada, *Qualitative Research in Organizations and Management*, 15(3), 349-369. <https://doi.org/10.1108/QROM-04-2018-1625>.

Zhou, Z. E., Yan, Y., Che, X. X., & Meier, L. L. (2015). Effect of workplace incivility on end-of-work negative affect: examining individual and organizational moderators in a daily diary study. *Journal of occupational health psychology*, 20(1), 117–130. <https://doi.org/10.1037/a0038167>.