



CIVILIDADE E INCIVILIDADE NO AMBIENTE DE TRABALHO: Uma Bibliometria Internacional

CIVILITY AND INCIVILITY IN THE WORKPLACE: an International Bibliometry

Juliana Moro Bueno Mendonça ⁽¹⁾

Marcus Vinicius Soares Siqueira ⁽²⁾

Marcelo Augusto Finazzi Santos ⁽³⁾

Universidade de Brasília/UNB, Brasília, DF

RESUMO

A escalada da incivildade no dia a dia das pessoas vem tomando proporções assustadoras e na esfera do trabalho representa o aumento do sofrimento. A não atenção a essa microviolência nociva impede medidas preventivas, permitindo, em muitos casos, o aumento da violência, que se torna cada vez mais sutil e danosa. Este estudo bibliométrico é o primeiro em âmbito nacional a apresentar o panorama internacional atual da pesquisa sobre civilidade e incivildade no ambiente de trabalho, considerando teses e artigos científicos. Desse modo, o trabalho oferece em seus resultados indicativos das abordagens das pesquisas, conclusões importantes e lacunas para pesquisas futuras. Ademais, um esforço analítico foi realizado para evidenciar as conceituações mais frequentes e, a partir de um olhar concatenado, desenvolveu-se uma conceituação mais abrangente sobre o tema. Assim, auxilia-se no delineamento de futuras pesquisas.

Palavras-chave: civilidade; incivildade; ambiente de trabalho; bibliometria.

ABSTRACT

The escalation of incivility in everyday life has taken frightening proportions and in the work sphere represents an increase of distress. Not give attention to this noxious microviolence block preventive measures, allowing, in many cases, the increase of violence, which becomes more and more subtle and harmful. This bibliometric study is the first at the national level to present the current international stage of research on civility and incivility at the workplace, considering theses and scientific articles. In this way, the work offers in its results indicative of research approaches, important conclusions and gaps for future research. Furthermore, an analytical effort was made to highlight the most frequent conceptualizations and, from a linked regard, a more comprehensive conceptualization on the theme was developed. Thus, it aids in the delineation of futures studies.

Keywords: civility; incivility; workplace; bibliometry.

INTRODUÇÃO

Na esfera do trabalho as microviolências vão se tornando cada vez mais naturalizadas, o que maximiza o potencial do problema, pois se cria um ambiente nocivo e propício a outras formas de violências ainda mais graves (PEARSON;

ANDERSSON; WEGNER, 2001; CORTINA, 2008). Bauman e Donskis (2014) discutem a insensibilidade moral nos dias atuais, em que uma postura indiferente parece reinar e anestesiar uma ação solitária em prol do outro.

Vive-se, portanto, na grande maioria dos países um reinado das violências sutis e psicológicas, ao contrário das agudas violências físicas em que se celebrava a morte dolorosa do outro (FOUCAULT, 2011). Ou seja, o estudo sobre a violência no trabalho passa a ter por foco a violência interior, voltada para as subjetividades do sujeito, que muitas vezes o amordaça em um sofrer silencioso, mas que o corrói por dentro e impacta o grupo de trabalho (HARLOS, 2010). Isso porque, diferentemente do trabalho industrial, os desafios do trabalho no setor de serviços envolvem elementos plurais, tais como: psicológicos; cognitivos; físicos; sexuais, como, por exemplo, incitar o consumo através do corpo; emocionais; e relacionais.

Dessa maneira, observa-se que a escalada da incivildade no dia a dia das pessoas vem tomando proporções assustadoras. Nesse sentido, é mister o esforço de pesquisas sobre o tema. O presente estudo bibliométrico tem como objetivo apresentar o panorama internacional atual da pesquisa sobre incivildade no ambiente de trabalho, considerando teses e artigos científicos. Os elementos a serem discutidos de maneira mais específica compreendem a verificação da natureza dos estudos, seja teórico ou teórico-empírico; a abordagem dos trabalhos, a saber: qualitativa, quantitativa ou qualitativa e quantitativa; o tipo de recorte seja transversal ou longitudinal; as técnicas utilizadas; os instrumentos mais aplicados; a área estudada; o público investigado; as principais conclusões; e as sugestões para futuras pesquisas. Também abarcam a exibição do horizonte temporal das publicações e o registro das revistas com maior número de publicações, além de conceituações realizadas nas obras, levando à

estruturação de uma definição exclusiva mais abrangente sobre o tema, a partir das discussões encontradas no conteúdo das pesquisas e no referencial teórico.

REFLEXÕES TEÓRICAS

Andersson e Pearson (1999) postulam que a “[...] incivildade envolve agir de maneira rude e descortês, sem consideração pelo outro, violando as normas de respeito nas interações sociais”, e workplace incivility representa “[...] agir sem consideração com os outros no ambiente de trabalho, violando as normas de respeito desenvolvidas”, ou seja, entendimentos morais compartilhados (ANDERSSON; PEARSON, 1999, p. 455).

Na visão de Carter (1999), a civilidade é composta de duas partes: de generosidade, mesmo quando há um custo para isso, e de confiança, mesmo quando há um risco. O autor afirma que é preciso não mascarar as discórdias, mas, sim, resolver os problemas de maneira respeitosa (se expressar de uma maneira que o outro perceba que eu o respeito) e saber ouvir, com a possibilidade de aceitar que o outro está certo e, eu, errado. Davetian (2009), na mesma direção, considera que podemos aprender muito sobre civilidade estudando suas contrapartes, como a incivildade.

Pearson e Porath (2004) explicam que o assunto importa para as organizações, pois é elevado o preço pago pelas vítimas, colegas de trabalho, familiares, amigos, clientes, testemunhas e mesmo os instigadores. Curioso notar que as autoras usam o termo instigador, e não agressor, sendo este último usado para o agente que assedia moralmente uma pessoa. Para elas, é importante diferenciar a incivildade de outras temáticas. O desvio de comportamento, por exemplo,

trata de um comportamento que viola normas institucionalizadas, ameaça o bem-estar dos membros da organização e também a própria empresa. Já a incivildade inclui somente comportamentos direcionados a outra pessoa, abarcando formas menos agressivas, como, por exemplo, evitar falar com o outro ou insultá-lo. No parecer das autoras, enquanto a violência é uma forma intensa de desvio de comportamento e inclui agressão física, a incivildade tem menor intensidade e exclui qualquer contato físico. Cabe dizer que as autoras trabalham conceitualmente à luz da psicologia, e não da sociologia, assim, não consideram, por exemplo, o conceito de violência simbólica de Bourdieu (2011). Mas, uma característica própria da temática é a ambiguidade em relação à intenção de atingir negativamente o outro, uma vez que esse prejuízo pode ser entendido como um lapso ou um descuido.

Outra diferenciação é encontrada no estudo de Penney e Spector (2005), que diferencia a incivildade do comportamento contraprodutivo no trabalho, termo denominado em inglês de: Counterproductive Workplace Behavior - CWB. Para os autores, CWB se refere a comportamentos praticados por funcionários para agredir diretamente a organização ou seus membros. No primeiro caso os exemplos podem ser: roubo, sabotagem e diminuição do esforço para cumprir tarefas. No segundo caso, as agressões interpessoais podem ser ilustradas pela recusa em cooperar, pelo abuso verbal e mesmo pela agressão física.

Conforme Andersson e Pearson (1999), essas duas tipologias são distintas, mas podem existir sobreposições. Um exemplo são atos negativos indiretos, como ignorar as opiniões de colegas, que pode ser visto tanto como um ato de incivildade quanto de comportamento contraprodutivo.

Os resultados da pesquisa de Penney e Spector (2005) indicam que a incivildade é negativamente relacionada à satisfação no trabalho e positivamente relacionada ao CWB. Portanto, maiores índices de incivildade podem abrir espaço para a manifestação e proliferação de outras tipologias de agressão, ou seja, um indivíduo sujeito a um ambiente de incivildade tem maior probabilidade em migrar de vítima para agressor, manifestando comportamentos hostis mais graves.

Incivildade se diferencia de “supervisão abusiva”, porque pode ocorrer em distintas direções, a saber: descendente, ascendente, horizontal ou mista. Diferencia-se, igualmente, de “interação injusta”, pois pode acontecer com qualquer membro da organização, e não depende de um contexto organizacional específico, como um momento de decisão estratégica importante (PEARSON; PORATH, 2004).

Andersson e Pearson (1999) são cautelosas em relação à questão da intencionalidade, uma vez que tal quesito não é transparente, ou seja, vai variar de acordo com a interpretação e, por isso, envolve um caráter subjetivo ilustrado, por exemplo, pela frase: “não quis ser rude, estava apenas com pressa”. Interessante ainda pensar sobre o efeito espiral de atos de incivildade no trabalho, pois a vítima pode retribuir “na mesma moeda para o agressor” ou, dependendo de outros elementos, pode sentir-se acuada em função, por exemplo, de uma relação de poder formal, estabelecida hierarquicamente. Essa relação entre A e B pode agravar-se, com potencial para evoluir para um processo de assédio moral. B por sua vez, pode passar a retaliar um terceiro. Enfim, nota-se que as agressões afloram emoções negativas e o clima no ambiente de trabalho se torna cada vez mais tóxico, em

função do efeito “bola de neve” dos atos agressivos. Cabe destacar que A, B e C podem ser indivíduos ou mesmo grupos oriundos de qualquer nível hierárquico da organização.

A analogia acima relatada apenas indica a ponta do iceberg, por isso, é necessário compreender o contexto e os aspectos mais profundos do mesmo, a fim de evidenciar a problemática, bem como suas conexões com a organização do trabalho. Isso porque os custos de formas menos violentas de agressões, como incivildades no trabalho, apesar de difíceis de mensurar, podem ter efeitos negativos que impactam em maior absenteísmo e redução no comprometimento dos trabalhadores vítimas de ataques incivis. Outro prejuízo pode estar relacionado à diminuição da produtividade de trabalhadores que testemunham os maus-tratos no ambiente de trabalho, devido ao alto grau de ansiedade que o ambiente pode promover (ANDERSSON; PEARSON, 1999).

Wu et al. (2014) dão suporte à teoria do espiral de incivildade com foco no nível individual. Os autores investigaram funcionários de uma fábrica na China, concluindo que o viés de atribuição hostil que significa uma mentalidade punitiva que projeta a culpa nos outros e a crenças de reciprocidade negativa que representa uma tendência em devolver um tratamento negativo na “mesma moeda” moderaram o impacto da incivildade no ambiente de trabalho sobre os desvios de comportamento interpessoais. Contudo, esse foco demasiado no nível individual oculta um problema coletivo e de responsabilidades organizacionais, visto que ignora o contexto amplo.

Sabe-se que as consequências de um ambiente de trabalho tóxico são nefastas para

os indivíduos e para os grupos, e ultrapassam os muros organizacionais, pois a vítima compartilha seus sentimentos de frustração e raiva. A vítima, por exemplo, quando as normas de respeito mútuo não são honradas, tem uma percepção de injustiça no trabalho, o que gera um estado negativo de afeto. Os impactos da incivildade sofrida podem perdurar por anos em virtude da incerteza sobre a intenção do agressor e o suspense sobre como serão às relações interpessoais no futuro (PEARSON; ANDERSSON; PORATH, 2000; PEARSON; PORATH, 2004). Para Cortina (2008), os atos de incivildade não são sempre gerais, ou seja, executados aleatoriamente; são, na verdade, em muitos casos, expressões veladas de preconceito em relação a mulheres e a pessoas negras. A incivildade seletiva, portanto, representa uma disfunção em vários contextos de trabalho e camufla-se para evitar os radares organizacionais.

Em uma pesquisa multimétodo, Pearson, Andersson e Wegner (2001) identificaram consequências negativas de incivildade para o ambiente de trabalho, que impactam tanto o indivíduo quanto a organização. De acordo com as autoras, a incivildade pode ser muito prejudicial para os negócios, pois a cooperação e a colaboração no trabalho reduzem drasticamente, e isso acaba por impactar o relacionamento com os clientes. As emoções e os sentimentos vivenciados pelos funcionários foram expressos, por exemplo, pelas palavras “deprimido”, “pra baixo”, “desapontado”, “irritado”, “ferido”, “mal-humorado”, etc.

O fato é que cerca de 98% dos trabalhadores investigados por Porath e Pearson (2013) relatam terem experimentado comportamentos incivis, dos quais 50%

mencionam terem sido tratados de modo rude, pelo menos, uma vez por semana. A respeito de custos monetários, estimam que a experiência da incivilidade equivale a quatorze mil dólares por trabalhador, anualmente, devido aos atrasos em projetos e distrações cognitivas no trabalho. É claro que esse número pouco representa os malefícios para a pessoa que vive em um ambiente em que a incivilidade reina. Isso porque os impactos negativos não atingem somente os indivíduos, mas também seus amigos e familiares, tendo em vista que cada indivíduo desempenha diversos papéis sociais.

ESTUDO BIBLIOMÉTRICO: DESCRIÇÃO E ANÁLISES

A bibliometria realizada pautou-se em uma busca unificada nas seguintes bases de dados: ABI/INFORM Collective (1994-2016), Business Source Complete (1989-2016), Emerald (1999-2016) e SAGE Journals Online (1987-2016) disponíveis no portal da biblioteca da Université du Québec à Montreal na área de gestão, sendo, portanto, bases de utilização recorrente. Ainda foi adicionada a base francesa CAIRN. Nota-se que cada base de dados tem um período singular de materiais disponíveis ao longo dos anos, mas nenhum recorte, temporal foi feito, simplesmente considerou-se o período completo de oferta de cada base.

Dois processos de buscas foram realizados para as quatro primeiras bases mencionadas, a saber: 1) Palavras: Incivility e palavras relacionadas a "Work" em todo o corpo do texto, sendo o assunto (refinamento): Incivility; 2) Palavras: Civility e palavras relacionadas a "Work" em todo o corpo do texto, sendo o assunto (refinamento): Civility. Na última base os

filtros foram Incivility no resumo ou no título e depois Civility no resumo ou no título, isso porque o sistema não permitia uma busca refinada. O critério para exclusão dos trabalhos foi: não ter por foco violência, incivilidade e trabalho.

Para cada uma das quatro bases iniciais, levantou-se o seguinte: 1) 53 arquivos, sendo que 17 foram excluídos; 2) 277, sendo que 273 foram excluídos. No total 40 trabalhos foram analisados na íntegra, consistindo em 32 artigos científicos e em oito teses. A base CAIRN ofertou 37 arquivos, todavia, nenhum foi considerado, pois apresentaram focos distintos, como, por exemplo, civilidade política, civilidade pública, etc.

Análise das Teses

Foram analisadas oito teses, todas realizadas nos Estados Unidos, que são os trabalhos de Kimmel (2001), Crocker (2005), Simmons (2008), Gettinger (2008), Trudel (2009), Vahie (2011), Carroll-Garrison (2012), Petrucci (2013). Das oito teses, apenas duas trabalharam com uma abordagem qualitativa. A tese de Himmel (2001) utilizou a técnica de grupo focal (com funcionários) para a coleta dos dados, enquanto o trabalho de Carroll-Garrison (2012) se baseou na Teoria Fundamentada nos Dados. As outras pesquisas se ligam a uma ótica mais instrumental, pensando nos impactos negativos para a organização, além de considerar a incivilidade como uma forma de desvio de comportamento.

Em relação às principais conclusões, pode-se destacar a importância de um estilo de liderança integrativo e colaborativo, a fim de disseminar comportamentos civis, o que pode implicar em maior desempenho no trabalho e menor rotatividade (TRUDEL, 2009); autoconhecimento dos gerentes e

habilidade para desenvolver relações interpessoais positivas (CARROL-GARRISON, 2012); necessidade de aumentar a confiança nas relações interpessoais, pois tal variável atua como mediadora na relação entre incivilidade e conhecimento tácito partilhado, sendo estes altamente pessoais, contextualizados e influenciados por valores, crenças e percepções individuais. Assim, há uma correção negativa entre incivilidade e conhecimento tácito partilhado (PETRUCCI, 2013).

É necessário deixar claro que, apesar de o foco estar sobre a gerência e a liderança, que funcionam como uma espécie de farol indicativo, a questão das incivildades ocorre em qualquer nível hierárquico. Nota-se a necessidade de mais estudos que analisem essa problemática do ponto de vista horizontal, ou seja, entre colegas do mesmo nível hierárquico em determinado grupo de trabalho.

Sobre as indicações para futuras pesquisas, em duas delas, apontamos críticas específicas (KIMMEL, 2001; GETTINGER, 2008), pois, tais sugestões revelam o enfoque no nível individual, que oculta um problema coletivo e desconsidera as responsabilidades organizacionais. É preciso ter atenção ao estímulo do pensamento homogêneo, que vai de encontro à diversidade natural e necessária dos indivíduos nos grupos de trabalho.

Por fim destacamos as seguintes sugestões que parecem revelar lacunas na investigação do tema:

- Investigar organizações que geram contraste. Alguns exemplos podem ser: organizações públicas versus privadas, burocráticas versus não burocráticas, ou mesmo estudos de casos comparativos de organizações no mesmo segmento, mas com diferenças em termos de localização, o que indica diferenças econômicas;
- Investigar os antecedentes da incivilidade, pensando em prevenir a proliferação do problema;
- Realizar estudos qualitativos para compreender a dinâmica nas relações entre vítimas e instigadores, uma vez que uma mesma pessoa pode assumir os dois papéis em uma interação dinâmica. Ou mesmo três papéis, adicionando o papel de testemunha.

Análises dos Artigos

Os artigos encontrados compreendem os anos de 2001 a 2016. O Gráfico 1 mostra claramente o aumento das discussões de maneira recente, o que abre espaço para as contribuições deste trabalho. E em 2011, uma série de artigos devido a uma edição especial da revista *Advances in Developing Human Resources*.

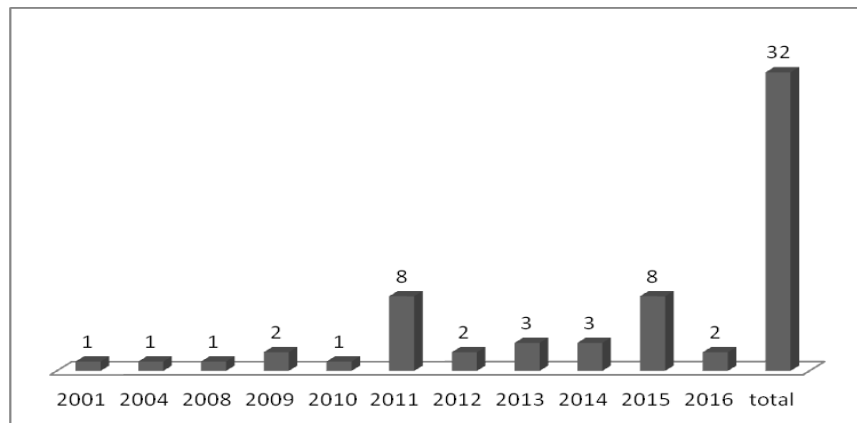


Gráfico 1 - Período de publicação dos artigos encontrados
Fonte: análise bibliométrica

Vale observar que dois artigos pioneiros sobre o tema (ANDERSSON; PORATH, 1999; PEARSON; ANDERSSON; PORATH, 2000) não foram encontrados nas bases utilizadas, mas foram discutidos em outras seções desse trabalho, contornando assim a falha identificada. O artigo de

Andersson e Porath (1999), por exemplo, está vinculado à base de dados JSTOR.

Sobre as revistas com o maior número de publicações sobre o tema, o Quadro 1 evidencia os resultados de acordo com os anos dos trabalhos encontrados.

Nome da revista	Quantidade de publicação	Anos publicados
<i>Advances in Developing Human Resources</i>	6	2011, 2011, 2011, 2011, 2011, 2013
<i>Journal of Management</i>	4	2010, 2013, 2014, 2015
<i>Group & Organization Management</i>	3	2004, 2014, 2015
<i>Adult Learning</i>	2	2015, 2015
<i>Journal of Interpersonal Violence</i>	2	2011, 2015
<i>Work, employment and society</i>	2	2009, 2013
<i>Harvard Business Review</i>	1	2016
<i>Human Resource Development Review</i>	1	2008
<i>Human Relations</i>	1	2001
<i>International Review for the Sociology of Sport</i>	1	2012
<i>Journal of Leadership & Organizational Studies</i>	1	2011
<i>Journal of Management Education</i>	1	2014
<i>Journal of Service Research</i>	1	2011
<i>Nursing Science Quarterly</i>	1	2015
<i>Organization Psychology Review</i>	1	2015
<i>Sociology</i>	1	2015
<i>Teaching of Psychology</i>	1	2012
<i>The Journal of Applied Behavior Science</i>	1	2009
<i>The Journal of Psychology</i>	1	2016
Total de artigos	32	

Quadro 1 - Revistas que publicaram sobre o tema

Fonte: análise bibliométrica

Em relação à natureza dos estudos, dez artigos foram teóricos e vinte e dois teórico-empíricos. Dos dez teóricos, três trabalhos foram bibliométricos, e um pode ser classificado como um estudo de caso, que narra um processo de consultoria. Cabe destacar os estudos bibliométricos em um campo que está em desenvolvimento, eles foram:

- “Workplace Incivility: impacts on individual and organizational performance”. Estes e Wang (2008) analisam cinquenta e oito artigos esquematizando conceitos ligados ao tema. Para eles, os elementos que influenciam diretamente a ocorrência da incivildade são: sistema de interações sociais – “o cimento que mantém os membros da organização é psicológico, ancorado em atitudes, percepções, crenças, motivações, hábitos, e expectativas do ser humano” (p. 223) –; crenças dos colegas de trabalho que buscam, por exemplo, a aceitação pelo grupo de trabalho; desordens mentais que são comportamentos anormais dependendo da cultura organizacional, que fazem com que outros indivíduos se sintam desconfortáveis ou ameaçados; e maturidade moral. Desse modo, o contrato psicológico estabelecido entre as partes, ou seja, as expectativas perceptuais não escritas, vai ser impactado pela incivildade. Outros elementos, como filosofia gerencial e cultura organizacional, têm um efeito indireto sobre a incivildade. Em suma, esse fluxo terá impacto sobre o desempenho no trabalho.

- “Student Incivility: a Domain Review”. Burke et al. (2014) realizaram uma revisão integrativa da literatura, com foco nas implicações para instrutores no mundo dos negócios. Relatam que a maior incidência de incivildade ocorre em classes com mais alunos, um dos motivos é que o aluno não se

sente notado. Os pesquisadores ainda levantam outras razões associadas à incidência da incivildade no espaço acadêmico, tais como: comportamento arrogante de alguns docentes, falta de resposta para o aluno e falta de clareza a respeito das expectativas esperadas. E ainda: aluno de geração multitarefa, dependente da tecnologia que tem a necessidade de estar conectado em todo momento, o que reduz a atenção em sala de aula, mais ansioso, cansado, estressado e com desafios emocionais para gerir. Por fim, apontam que o comportamento narcísico de alguns estudantes, os quais veem segundo uma mentalidade de consumidores a universidade como uma aquisição, que deve ofertar o que querem, é de risco em relação à ocorrência de atos incivis.

- “Viewing the interpersonal mistreatment literature through a temporal lens”. Cole, Shipp e Taylor (2015) analisaram 266 artigos sobre quatro tipos de maus-tratos, a saber: supervisão abusiva (129 trabalhos), assédio moral (79), incivildade no ambiente de trabalho (50 trabalhos) e social undermining (13). A análise das pesquisas quantitativas selecionadas da área da psicologia organizacional mostrou que há incoerência teórica e empírica na maioria dos trabalhos, os quais não conseguem abarcar a dinamicidade dos fenômenos, que são processuais. Por exemplo, das 50 pesquisas sobre incivildade, 42 são atemporais. Estudos longitudinais que compreendem o tempo, ou de maneira objetiva ou subjetiva, são escassos, e focalizam apenas na indicação de futuras pesquisas. Portanto, evidenciou-se que as coletas de dados transversais são majoritárias.

Acerca dos 22 artigos teórico-empíricos, a maioria das abordagens é

quantitativa (16), o que representa 76% do total; pesquisas multimétodo abarcam 14% do total; e pesquisas qualitativas, 10%. Os dois artigos qualitativos foram:

- “Workplace incivility as modern sexual prejudice”. Di Marco et al. (2015), a partir de 39 entrevistas com lésbicas e gays na Espanha, concluíram que uma linha tênue parece separar um “ato incivil” da “discriminação moderna” denominada de incivilidade seletiva. Eles apontam que o humor muitas vezes é visto como uma máscara moderna para formas de discriminação e, até mesmo, como estratégia defensiva pelas vítimas. Explicam que a incivilidade representa o extremo em um continuum e que o outro estaria representado pela agressão física. Os entrevistados relataram atos incivis mais sutis, tais como: tratamento de silêncio, isolamento e/ou exclusão do grupo, invasão de privacidade. Dessa maneira, tais comportamentos e visões estereotipadas influenciam nos processos decisórios na esfera do trabalho. Algumas das consequências citadas pelos entrevistados foram: falta de oportunidade para promoções e excesso de críticas. Observa-se, portanto, que estereótipos acabam guiando de forma não profissional as decisões organizacionais, promovendo ainda um ambiente de trabalho nocivo em que as injustiças são perpetuadas.

- “‘It’s Nothing Personal’: Anti-Homosexuality in the British Workplace”. Einarsdóttir, Hoel e Lewis (2015) entrevistaram 25 homens e 25 mulheres em diversas organizações do Reino Unido que possuem políticas internas extensas sobre o público LGBT, para entender como os discursos públicos e organizacionais sobre homofobia modelam ideias a respeito de práticas discriminatórias. Eles concluíram que no local de trabalho britânico, a

homofobia se manifesta de forma sutil em função da legislação atual e dos discursos para promoção da equidade e da igualdade. A frase “isso não é pessoal” é utilizada com frequência para “não levar as coisas para o lado pessoal”, todavia, essa tentativa em neutralizar potenciais conflitos acabou normalizando patologias e dificultando a resistência.

Sobre os artigos qualitativos e quantitativos, vale destacar a pesquisa de Pearson, Andersson e Wegner (2001), já apresentada, que contou com uma coleta de dados durante três anos. O artigo apresenta quatro fases de estudo, a saber: 1) grupos de discussão com gerentes, advogados e médicos; 2) questionários curtos dirigidos a gerentes e advogados; 3) entrevistas semiestruturadas; e 4) fórum entre especialistas em gestão. As autoras concluem que o desrespeito às convenções da civilidade prejudica a vítima, mina a autoridade da liderança e denigra a organização.

Como foi mostrado, nota-se o predomínio de pesquisas quantitativas que tiveram objetivos direcionados a medir as relações entre as variáveis, buscando mensurar, por exemplo, as relações entre incivilidade no ambiente de trabalho com rotatividade, liderança construtiva ativa, liderança construtiva passiva, demandas de trabalho, exaustão emocional, engajamento no trabalho, entre outros.

Interessante mencionar que em apenas um caso houve coleta de dados ao longo do tempo. Na pesquisa, Taylor et al. (2014) aplicaram questionários ao longo de seis semanas consecutivas para 131 funcionárias(os), sendo 82% do público representado por mulheres e 87% por negros, em uma organização não governamental que fornece mentoring e experiências de aprendizado para jovens em situação de risco

social. Os resultados apontam um processo matizado em que a evolução de comportamentos incivis afeta percepções sobre assédio moral e, conseqüentemente, afeta mudanças sobre as intenções de deixar o emprego. Contudo, a atenção às limitações do estudo é fundamental, já que o processo de assédio moral geralmente é longo e as coletas de dados ocorreram apenas ao longo de seis semanas a cada sexta-feira. O fato é que se trata de um processo dinâmico e presente na vida dos trabalhadores.

Outro trabalho que se diferencia é o de Paulin e Griffin (2015), que valida um instrumento de pesquisa para investigar o “clima de incivilidade”. Outros instrumentos de destaque são os desenvolvidos por Cortina et al. (2001), que foi o primeiro a ser desenvolvido e o de maior uso; Blau e Andersson (2005); Martin e Hine (2005); Lim e Teo (2009), sobre cyber incivility; e Jaarveld, Walder e Skarlicki (2010), que propuserem uma mudança no questionário de Cortina et al. (2001), propondo sete atos incivis de clientes e seis de funcionários.

A respeito dos instrumentos mais utilizados, Kunkel, Carnevale e Henderson (2015) afirmam que o Workplace Incivility Scale – WIS tem sido usado em 84% dos estudos. O problema é que o instrumento de Cortina et al. (2001) tem sido usado, majoritariamente, de modo adaptado, entretanto, sem a devida revalidação. Dessa maneira, mais atenção ao contexto aplicado é necessária, ademais, segundo Kunkel, Carnevale e Henderson (2015), o Instigated Workplace Incivility Scale – IWIS, desenvolvido por Blau e Andersson (2005), trata-se apenas uma adaptação do WIS para avaliar instigadores.

Com foco no nível grupal, Paulin e Griffin (2015) desenvolveram o Team

Incivility Climate Scale – TICS. De acordo com as autoras, o TICS se diferencia do WIS (CORTINA ET AL., 2001) e do Uncivil Workplace Behavior Questionnaire – UWBQ (MARTIN; HINE, 2005), porque focaliza práticas normativas e percepções dos membros da equipe (grupo), para analisar em que medida a incivilidade é apoiada pela equipe. Já os dois primeiros instrumentos focam o nível individual, avaliando a extensão na qual um indivíduo é vítima de comportamentos incivis. Alguns exemplos do TICS são: “minha equipe trata uns aos outros com respeito”, “há um espírito de inclusão na minha equipe”, “maus modos gerais (interrupções, chegar atrasado a reuniões) são tolerados dentro da minha equipe”, etc. Para as autoras, o instrumento é útil para diagnóstico e monitoramento da incivilidade na equipe de trabalho, como uma faceta específica do clima no ambiente de ambiente.

A respeito dos locais das pesquisas encontradas nesta bibliometria, quando essa informação foi mencionada, a maior concentração é de publicações norte-americanas, com 16 artigos; inglesas, com dois trabalhos; e canadenses, espanhóis e australianas, com um trabalho, cada. Há dificuldades em tecer conclusões específicas por setor de economia mais estudado, pois a maioria das pesquisas utilizam como público respondente alunos de graduação ou pós-graduação ou se dirigem a públicos diversos, visando maior amplitude. Encontraram-se quatro trabalhos com foco no âmbito educacional, com ênfase no ensino superior, um na área da saúde, um em indústria, um em Call Center, um em uma empresa de ciência da computação e um em uma ONG. Cabe destacar a pesquisa de Cortina et al. (2011), que trabalhou com uma ampla

amostra, dividida nos seguintes públicos: agentes governamentais (N = 369), agentes governamentais no ramo jurídico (N = 653) e militares norte-americanos (N = 15,497).

Na área da saúde Felblinger (2009) diz que atos incivis dirigidos à pacientes podem resultar em graves danos a saúde. Ou seja, trata-se de um mal muitas vezes tratado como inocente que tem um elevado potencial para corroer psicologicamente e fisicamente uma pessoa.

Em virtude dessa problemática, Osatuke et al. (2009) avaliam a aplicação da ferramenta *Civility, Respect and Engagement in the Workforce - CREW*, desenvolvida pela Veterans Health Administration - VHA, com o objetivo de gerar ideias e maneiras para aumentar a civilidade nas interações no ambiente de trabalho. Trata-se de uma ferramenta de intervenção flexível que pode ser aplicada em diversos contextos e é composta por atividades diversas. Alguns exemplos são: exercícios em grupo, grupo focal, aplicação de questionários, uso de histórias e metáforas para serem usadas pelos facilitadores em discussões em grupo etc. Os pesquisadores analisam dados da pré-intervenção e da pós-intervenção em dois processos orientados de aplicação, ao longo de três anos, envolvendo diversos grupos de trabalhos em hospitais nos Estados Unidos. Os resultados mostram um significativo aumento do nível de civilidade, mostrando que tal resultado não ocorreu pela mera passagem do tempo, mas, sim, em virtude do trabalho realizado.

Contudo, enquanto muitos gestores não compreenderem a teoria de incivilidade como um processo potencial para a escalada da violência, marcado pelas relações sociais que, muitas vezes, geram preconceitos e injustiças, perdurará o quadro de mal-estar no ambiente de trabalho e suas

consequências deletérias. Um gestor que entende o investimento em prevenção como perda de tempo, na verdade, não é capaz de perceber que o funcionário vítima de algum tipo de violência no trabalho tende a apresentar desempenho insatisfatório. Ademais, as consequências de um ambiente tóxico de trabalho contaminam familiares, clientes, fornecedores, sistema de saúde, etc, e, nesse sentido, também é responsabilidade de sindicatos e organizações públicas e sociais zelarem pela saúde do trabalhador.

Por fim, algumas das principais conclusões das pesquisas e as indicações para futuros trabalhos serão exploradas. Montgomery, Kane e Vance (2004), por exemplo, alertam que é prudente que os pesquisadores não considerem que a teoria sobre incivilidade irá reunir normas de respeito sempre compartilhadas, sendo, portanto, fundamental discutir essas normas entre as pessoas nas organizações, pois cada uma terá particularidades que irão refletir a cultura organizacional e o contexto social. Ainda cabe ponderar que as mulheres e os homens percebem de maneira diferente as violações de normas de respeito.

Cortina et al. (2011) orientam que o debate sobre incivilidade irá abarcar gênero e raça, pois os atos agressivos não são destinados a uma outra pessoa sempre ao acaso. Ou seja, a incivilidade é seletiva e gênero e raça influenciam, por exemplo, na vulnerabilidade em ser vítima de atos incivis no trabalho, que afetará, por conseguinte, segundo as autoras referidas a intenção da vítima em deixar o emprego. Em outra pesquisa, na área de esporte, foi evidenciado, por exemplo, que a dissimilaridade racial entre o técnico principal e as jogadoras está associada ao aumento da incivilidade quando o técnico é branco, mas não quando é negro

(CUNNINGHAM; MINER; MCDONALD, 2012);

Einarsdóttir, Hoel e Lewis (2015) também concordam com a teoria da incivilidade seletiva e afirmam que justificativas como “isso não é pessoal” e normalização de atos incivis são frequentes por instigadores contra pessoas dos grupos LGBs. Ainda Di Marco et al. (2015) salientam que o humor em muitas situações é visto como uma máscara moderna para formas de discriminações, mas também como uma forma de estratégia defensiva usada pelas vítimas. Assim, a presença da incivilidade pode representar um campo fértil para o desenvolvimento de outras violências, como o assédio sexual e étnico (DESOUZA, 2011).

Contudo, cabe lembrar que é diferente sofrer incivilidade oriunda de um colega e ser vítima de atos incivis advindos do superior de nível hierárquico. Sobre essa questão, Reio Júnior e Sanders-Reio (2011) esclarecem que no primeiro caso o prejuízo à vítima será direto na dimensão psicológica de segurança que representa “se sentir capaz de mostrar seu verdadeiro eu sem medo de consequências negativas para sua autoimagem, status ou carreira” (KAHN, 1990, p. 708). Ainda, as consequências negativas ligam-se a redução do engajamento do funcionário vítima, a partir de influências oriundas dos relacionamentos interpessoais, grupais, estilo da gerência e normas da empresa. Já no segundo caso a incivilidade proveniente de um supervisor impacta negativamente a dimensão de disponibilidade psicológica que “é a sensação de ter os recursos físicos, emocionais ou psicológicos para se envolver pessoalmente (...) no desempenho de seu papel” (KAHN, 1990, p. 714).

Ademais, as pessoas são impactadas não somente através de experiências diretas no papel de vítimas, mas também no papel de testemunhas diretas (experiência através de observação) ou indiretas (ouvindo falar sobre). Desse modo, um clima no grupo de trabalho incivil é prejudicial para todos (PAULIN; GRIFFIN, 2015).

Alguns exemplos de reclamações mais recorrentes sobre atos incivis encontradas na pesquisa de Reio Júnior (2011) foram: prestar pouca atenção às declarações do funcionário ou mostrar pouco interesse em sua opinião, duvidar do julgamento do funcionário, quando o assunto é da responsabilidade dele, e colocá-lo para baixo.

Na prática, observa-se que muitos gestores e líderes agem de maneira passiva e deixam as partes entregues em um conflito negativo que tende a escalar. Lee e Jensen (2014, p. 422) afirmam que os efeitos negativos entre liderança corretiva passiva que “envolve reagir para corrigir problemas ou esperar até que o comportamento tenha criado problemas maiores” e incivilidade no ambiente de trabalho têm um elevado potencial para desencadear e promover um processo de violência em escalada.

Alguns sinais, por exemplo, de managerial bullying, co-worker infighting e worker-customer conflict tem raízes no caos organizacional que representa uma organização e uma coordenação dos processos de trabalho pobres, ou seja, mal planejados e geridos (ROSCIGNO; HODSON; LOPEZ, 2009). Observa-se, então que as violências no trabalho, mesmo as microviolências, como as incivildades, que também tem alto potencial destrutivo camuflam problemas de gestão. Ainda, as violências podem estar enraizadas e ocultas em uma cultura permissiva, em que

comportamentos de imitação se reproduzem porque o que não é banido passa a ser tolerado e às vezes até incentivado. Ghosh, Dierkes e Falleta (2011), por exemplo, explicam que comportamentos manipulativos de mentores são positivamente associados com incivilidade instigada pelos mentorados.

Áreas recentes exploradas em estudos ligam a incivilidade, por exemplo, com o atendimento ao consumidor. Jaarsveld, Walker e Skarlicki (2010) identificaram que a interação com clientes incivis aumenta os níveis de exaustão emocional no trabalho, reduzindo a habilidade dos funcionários de serem civis com os clientes. Já Porath, MacInnis e Folkes (2011) analisaram a ótica do cliente que testemunha atos incivis entre funcionários. O cliente, de acordo com os autores, fica com raiva não somente do instigador, mas também da organização, o que prejudica a imagem da mesma. Nesse sentido, os gestores precisam aprender a se desculpar com os funcionários, não apenas com os clientes, quando comportamentos incivis ocorrem. As empresas precisam investir em treinamentos sobre civilidade, a fim de melhorar a atuação de seus gestores em ouvir, em resolver conflitos e em negociar. Ainda, atrelar a civilidade ao desenvolvimento de carreira é uma alternativa interessante na ótica dos pesquisadores.

Um outro campo promissor de estudo, é considerar a incivilidade exercida através dos meios de comunicação diversos. A esse respeito, Park, Fritz e Jex (2015) revelam que a cyber incivility é um estressor diário no trabalho. Problemas na comunicação digital, via e-mails, segundo os autores é um risco que pode influenciar na escalada no conflito interpessoal no trabalho. Os funcionários começam o dia seguinte de

trabalho em desvantagem devido ao sofrimento/aflição vivenciada no dia anterior de cyber incivilidade.

E um último campo encontrado no conjunto de artigos analisados diz respeito a área educacional. Dando voz aos estudantes, Boysen (2012) conclui que os mesmos acreditam que o professor tem a responsabilidade de gerir o nível de incivilidade na sala de aula, especialmente quando ela prejudica a ordem, sendo que ignorá-la é uma resposta ineficaz.

Sobre as indicações para futuras pesquisas dos artigos analisados, optamos por considerar as que julgamos mais interessantes em termos metodológicos a serem empregados e do ponto de vista de contribuição teórica, mas vale ainda dizer que dez artigos não mencionaram tais sugestões. As indicações a serem feitas representam, portanto, lacunas a serem investigadas. São elas: empreender pesquisas longitudinais; dar atenção à ótica dos instigadores considerando seus pensamentos, emoções e o contexto ao qual estão inseridos; e dar atenção à ótica dos pacientes, a fim de compreender o espiral de incivilidade na área da saúde; analisar a incivilidade no ambiente do trabalho à luz de diferentes gerações; estudar como a dinâmica entre os comportamentos incivis seletivos, compreendendo gênero, raça, padrão de beleza etc, podem afetar a escolha de carreira; e investigar os antecedentes da incivilidade sob a ótica das responsabilidades organizacionais.

CONCEITOS OFERTADOS

O Quadro 2 apresenta os conceitos encontrados nos artigos sobre incivilidade e civilidade, bem como as recorrências

observadas. Vale notar que em um mesmo artigo mais de um conceito pode ter sido citado. "F", portanto, representa as frequências de menções. Em quatro artigos, dos 32, a definição de incivilidade não foi elucidada de maneira clara; em dois casos, não houve diferenciação entre incivilidade e bullying; em um, a incivilidade foi compreendida dentro do conceito de ill-treatment que engloba várias formas de violência; e em um último artigo, os conceitos

de supervisory bullying, co-worker infighting, worker-customer conflict e sexual harassment foram concebidos como indicadores de incivilidade. Tal aglutinação dificulta a compreensão do problema e o agrava, uma vez que sem compreendê-lo de maneira específica, o tratamento e a prevenção ficam prejudicados (BUENO ET AL., 2016).

Referência	INCIVILIDADE	F
Andersson e Pearson (1999)	Desvios de comportamento de baixa intensidade, que são ambíguos na intenção de prejudicar/ferir o alvo e violam as normas de respeito mútuas desenvolvidas no ambiente de trabalho. Tais comportamentos podem gerar um espiral de incivilidade , inclusive secundário, a partir do testemunho de atos incivis .	17
Pearson, Andersson e Porath (2000)	Em essência, a incivilidade é constituída de comportamentos rudes, insensíveis, desrespeitosos e imprudentes com intenção ambígua de prejudicar outro indivíduo.	1
Cortina et al. (2001)	Incivilidade é definida como formas de insensibilidade, de desrespeito ou de comportamento rude, que exhibe falta de respeito em relação à outra pessoa.	1
Feldmann (2001, p. 137)	"Incivilidade em sala de aula é qualquer ação que interfere na atmosfera de trabalho harmônica e cooperativa".	1
Montgomery, Kane e Vance (2004)	A incivilidade é uma interação social mais sutil (comportamento rude, desrespeitoso), que vai afetar a motivação do funcionário e o seu senso de empowerment (disputa por poder) .	1
Cortina (2008)	Incivilidade seletiva: os atos de incivilidade não são sempre gerais, ou seja, executados aleatoriamente, são, na verdade, em muitos casos, expressões veladas de preconceito . Assim, pessoas com posições de menor status dentro da organização, como mulheres, minorias raciais, minorias sexuais são comumente alvos de comportamentos incivis .	4
Pearson e Porath (2009, p. 21)	Incivilidade envolve "palavras imprudentes e ações que violam normas convencionais de conduta no local de trabalho".	2
Lim e Teo (2009)	Incivilidade cibernética pode ser conceituada como um estressor interpessoal que inclui o envio de <i>e-mails</i> em tom descortês e/ou que mostra pouca atenção a um pedido feito.	1
Porath e Pearson (2010, p. 64)	"Incivilidade no ambiente de trabalho não é um fenômeno objetivo; ele reflete as interpretações das pessoas sobre como se sentem em relação a determinadas ações".	1
Jaarsveld, Walker e Skarlicki (2010)	O cliente também é alvo de comportamentos incivis por parte dos funcionários. Incivilidade por parte dos funcionários é composta de comportamentos de baixa intensidade e ambíguos na intenção de ferir, direcionados aos clientes que violam normas de tratamento interpessoal .	1

Referência	INCIVILIDADE	F
Vahie (2011)	Incivilidade: Comportamentos mais sutis de funcionários para com os clientes como indiferença, desatenção, gestos negativos, interromper o cliente, etc.	1
Callahan (2011)	Um determinado comportamento incivil é agressivo, rude e desrespeitoso, ou, por outro lado, representa uma forma de resistência contra a manipulação organizacional para fins de mudança do <i>status quo</i>?	1
Taylor et al. (2014, p. 2)	“Incivilidade no ambiente de trabalho é um processo dinâmico que irá se desenvolver, mudar e evoluir ao longo do tempo ”.	1
Paulin e Griffin (2015)	Clima de incivilidade no nível de time serve como um quadro de referência para os membros de uma equipe e se refere a uma cognição distintiva da equipe sobre as práticas, os procedimentos e as normas que são recompensadas ou apoiadas concernentes à incivilidade no ambiente de trabalho.	1
Referência	CIVILIDADE	F
Carter (1999)	Civilidade é a soma de muitos sacrifícios para o convívio coletivo e tem sido utilizada desde o início das civilizações como sinal de respeito.	1
Pearson et al. (2000)	A civilidade é um comportamento que preserva o respeito mútuo no ambiente de trabalho e é vital para o desenvolvimento da confiança, da empatia e de relações interpessoais positivas.	1
Kimmel (2001)	Civilidade organizacional: uma cultura organizacional que encoraja a responsabilidade individual e da liderança , para estabelecer e exibir comportamentos que promovam a norma de tratar todos os funcionários com respeito (tratar os outros como gostaria de ser tratado) e melhora a capacidade de cada pessoa para perceber como o impacto do seu próprio comportamento afeta a comunidade de pessoas ao seu redor (inteligência emocional).	1

Quadro 2 - Conceitos encontrados nos artigos

Fonte: análise bibliométrica

A partir da diversidade de conceitos encontrados, é possível refletir sobre posicionamentos clássicos que entendam a incivilidade como desvio de comportamento a partir de normas de conduta desenvolvidas pelo grupo de trabalho. A incivilidade também pode representar uma forma de resistência aos padrões impostos, visando mudanças e, ainda, ser capaz de influenciar o senso de poder de cada indivíduo ou grupo.

Uma particularidade vista é a volatilidade dos papéis, pois uma mesma pessoa pode ser vítima e instigadora (agressora) ou vítima e testemunha ou testemunha e instigadora (agressora). Os atos nos estudos são considerados de baixa intensidade e por vezes ambíguos na intenção de prejudicar o outro. Eles violam as normas de respeito desenvolvidas no

ambiente de trabalho, são comportamentos rudes, insensíveis e desrespeitosos que tem o poder de interferir ao longo do tempo na atmosfera de trabalho, tornando-a tóxica, elevando, portanto, o risco da instalação de violências ainda mais nefastas.

A incivilidade no ambiente de trabalho ocorre de maneira presencial ou não presencial, ou seja, incivilidade cibernética, uma vez que os modos de comunicação na atualidade são diversos, contudo, haverá sempre o emissor, o receptor ou, no plural, receptores, a mensagem, e o canal transmissor. Também os atos incivis podem ser verbais e não verbais, até mesmo o silêncio, dependendo do contexto, poderá ter um significado rude, de desdém.

Assim, a incivilidade, de fato, não é um fenômeno objetivo, ocorre no espaço entre o eu e o outro, sendo este outro entendido no singular ou no plural, e passa

pela interpretação baseada nas subjetividades do sujeito. Contudo, suas consequências negativas, considerando o potencial que a incivildade tem para abrir brechas para outras formas de violências dentro de um continuum de violências sutis no trabalho, são de diversos fins, a saber: psicológicas, cognitivas, sociais, físicas, financeiras, etc. Por essa razão, a prevenção é o caminho necessário.

O alcance da incivildade não se restringe apenas ao grupo de trabalho, mas, também, atinge relacionamentos externos, como, por exemplo, com clientes, ao infringir normas esperadas de bom trato no relacionamento interpessoal (diferente de normas desenvolvidas pelo grupo de trabalho que podem ter contornos mais específicos), constituindo em atos incivis sutis e alguns customizados para essa relação (no contexto de atender o cliente para uma compra ou pós-venda), como, por exemplo, desatenção e ou indiferença.

A civildade é vista como uma ação necessária para o bem coletivo e vital para a construção da confiança nas relações interpessoais no ambiente de trabalho. Ainda é entendida, dentro do contexto de uma cultura organizacional, como estimuladora das responsabilidades individuais e das lideranças, em prol do respeito e da capacidade analítica dos funcionários em analisar como seu comportamento irá impactar os outros ao seu redor. Essa concepção deve estar alinhada à missão do negócio, para, então, refletir nas práticas organizacionais.

Com foco nos relacionamentos interpessoais nas diversas direções dentro uma organização, optamos por delinear o seguinte conceito: Incivildade no ambiente de trabalho compreende a manifestação de

comportamentos rudes e insensíveis, que violam as normas mútuas estabelecidas pelo grupo de trabalho, analisadas de acordo com a ótica do agente que a interpreta (como vítima, instigador ou testemunha), dentro do contexto de trabalho. Cabe lembrar que uma mesma pessoa pode ser vítima e instigadora e os argumentos do comportamento podem vincular-se não apenas a uma má conduta, mas, também, a uma resposta (comportamento incivil) a uma artimanha vivenciada (mesmo sendo aparentemente civil). Os atos incivis não são sempre aleatórios, todavia, a incivildade não é apenas seletiva, pois a escalada da incivildade, como também a desescalada vão ser perpassadas pelas relações sociais que vão incluir, portanto, o estudo, de gênero, classe e raça etc. Essa argumentação teórica oferece mais complexidade ao tema, bem como oferta uma visão mais realística do fenômeno.

A incivildade é uma microviolência nociva, e ainda, a rotina de atos incivis em um processo dinâmico ao longo do tempo tem o poder de abrir espaço para a proliferação de outras formas de violências, como, assédio moral e assédio sexual. Por esses motivos a prevenção é o caminho recomendado.

CONCLUSÕES

A incivildade no ambiente de trabalho precisa ser mais explorada no campo do desenvolvimento organizacional, visando à prevenção. Faz-se necessário e fundamental compreender o processo dinâmico da escalada da incivildade, assim como o conceito de cada forma de violência e suas interações. Além desse entendimento teórico

empreendido, é vital buscar delineamentos metodológicos, em futuras pesquisas, capazes de considerar a essência da dinamicidade nas relações interpessoais que se dão na rotina de trabalho. Na prática, observa-se uma prevalência de pesquisas funcionalistas, que buscam medir a relação entre variáveis, por meio de recortes transversais.

O conjunto das obras analisadas nesse estudo bibliométrico revela que a incivilidade está presente em todos os ambientes em que há um relacionamento com o outro, e esse outro, muitas vezes, é tolhido e impedido em suas potencialidades em virtude de comportamentos incivis. Contudo, falta conhecer os contornos dessa microviolência em espaços específicos visando um planejamento preventivo mais eficaz. Ademais, é importante considerar a incivilidade como uma erva daninha com potencial destrutivo para o indivíduo, para o grupo de trabalho e para a organização.

Outra particularidade da incivilidade ainda não pesquisada é a sua volatilidade, ou seja, pelas características do conceito no âmbito do trabalho, uma mesma pessoa pode ser vítima e instigadora à luz de diferentes argumentos. Essa particularidade denota uma preocupação ainda maior, pois, aliada a outras questões, como disputas de poder, preconceitos, gênero, narcisismo, invejas, falta de preparação de líderes, conflitos de interesses, falta de conhecimento de outra cultura, entre outros, o espaço público organizacional passa a ser um ambiente em que comportamentos hostis se tornam

permitidos, aceitos ou tolerados, intoxicando os caminhos de oportunidades para o estabelecimento de um clima agradável de trabalho, que leve a organização, por intermédio das pessoas, a conquistar seus objetivos, quem sabe construídos coletivamente ou revistos coletivamente.

Por fim, destaca-se que no Brasil nenhum estudo sobre o tema ainda foi desenvolvido, e foi possível encontrar somente no trabalho de Bueno et al. (2016) menção sobre o tema. Os autores ponderam diversos tipos de maus-tratos e violências no trabalho. Apesar desse limite, destaca-se a relevância dessa bibliometria internacional, uma vez, que o tema, é primordial para pensar a prevenção do mal-estar no trabalho no que diz respeito a escalada de conflitos negativos, de incivildades que podem abrir brechas para outras formas de violências, como, por exemplo, o assédio moral.

Espera-se que o artigo possa inspirar e nortear estudos no âmbito nacional. A bibliometria realizada abordou na íntegra o conteúdo de todos os trabalhos encontrados a fim de oferecer riquezas de detalhes dos estudos, diferenciações entre eles etc, ou seja, mais do um breve panorama de percentuais dos resultados, objetivou-se mostrar os caminhos que vem sendo tomados na investigação do tema em pauta.

AGRADECIMENTOS: À Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - CAPES, Bolsista da CAPES - Proc. de número: 6765/15-7.

REFERÊNCIAS

- ANDERSSON, L.; PEARSON, C. Tit for tat? The spiraling effect of incivility in the workplace. **Academy of Management Review**, v. 2, n. 3, p. 452-471, 1999.
- BAUMAN, Z.; DONSKIS, L. **Cegueira Moral: a perda da sensibilidade na modernidade líquida**. Rio de Janeiro: Zahar, 2014.
- BLAU, G.; ANDERSSON, L. M. Testing a measure of instigated workplace incivility. **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, v. 78, n. 4, p. 595-614, 2005.
- BOYSEN, G. A. Teacher Responses to Classroom Incivility: Student Perceptions of Effectiveness. **Teaching of Psychology**, n. 39, v. 4, p. 276-279, 2012.
- BUENO, J. M.; SIQUEIRA, M. V.; FINAZZO-SANTOS, M. A.; MEDEIROS, C. R. de O. Comportamentos Abusivos no Ambiente de Trabalho: ponderações teóricas. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE ESTUDO ORGANIZACIONAIS, IV, Porto Alegre. **Anais...** Porto Alegre, CBE0, 2016.
- BURKE, L. A.; KARL, K.; PELUCHETTE, J.; EVANS, W. R. Student Incivility: a domain review. **Journal of Management Education**, v. 38, n. 2, p. 160-191, 2014.
- CALLAHAN, J. L. Incivility as an Instrument of Oppression: exploring the role of power in constructions of civility. **Advances in Developing Human Resources**, v. 13, n. 1, p. 10-21, 2011.
- CARRISON-CARROL, M. M. **An Exploration of Manager's awareness and reaction to workplace incivility: a grounded theory study**. 2012. 285 f. Thesis (PhD Thesis), University of Phoenix, Phoenix, 2012.
- CARTER, S. **Civility: manners, morals, and the Etiquette of Democracy**. New York: Harper Perennial, 1999.
- COLE, M. S.; SHIPP, A. J.; TAYLOR, S. G. Viewing the interpersonal mistreatment literature through a temporal lens. **Organizational Psychology Review**, p. 1-30, 2015.
- CORTINA, L. M.; MAGLEY, V. J.; WILLIAMS, J. H.; LANGHOUT, R. D. Incivility in the workplace: Incidence and impact. **Journal of Occupational Health Psychology**, v. 6, p. 64-80, 2001.
- CORTINA, L. M. Unseen injustice: Incivility as modern discrimination in organizations. **Academy of Management Review**, v. 33, p. 55-75, 2008.
- CORTINA, L. M.; KABAT-FARR, D.; LESKINEN, E.; HUERTA, M.; MAGLEY, V. J. Selective incivility as modern discrimination in organizations: evidence and impact. **Journal of Management**, v. 39, p. 1579-1605, 2011.
- CROCKER, R. M. **Employee Perceptions of Managerial Civility: development and validation of measurement scale**. 2005. 106f. Thesis (PhD Thesis), Auburn University, Auburn, 2005.
- CUNNINGHAM, G. B.; MINER, K.; MCDONALD, J. Being different and suffering the consequences: the influence of head coach-player racial dissimilarity on experienced incivility. **International Review for the Sociology of Sport**, v. 48, n. 6, p. 689-705, 2012.
- DAVETIAN, B. **Civility: a cultural history**. Toronto: University of Toronto Press Incorporated, 2009.
- DESOUZA, E. R. Frequency Rates and Correlates of Contrapower Harassment in Higher Education. **Journal of Interpersonal Violence**, v. 26, n. 1, p. 158-188, 2011.

- DI MARCO, D.; HOEL, H.; ARENAS, A.; MUNDUATE, L. Workplace Incivility as Modern Sexual Prejudice. **Journal of Interpersonal Violence**, p. 1-27, 2015.
- EINARSDÓTTIR, A.; HOEL, H.; LEWIS, D. 'It's Nothing Personal': anti-homosexuality in the British Workplace. **Sociology**, v. 46, n. 6, p. 1183-1199, 2015.
- ESTES, B.; WANG, J. Workplace Incivility: impacts on individual and organizational performance. **Human Resource Development Review**, v. 7, n. 2, p. 218-240, 2008.
- FELBLINGER, D. Bullying, Incivility, and Disruptive Behaviors in the Healthcare Setting: identification, impact and intervention. **Frontiers of Health Services Management**, v. 25, n. 4, p. 13-23, 2009.
- FELDMANN, L. J. Classroom civility is another of our instructor responsibilities. **College Teaching**, v. 49, n. 4, p. 137-140, 2001.
- FOUCAULT, M. **Vigiar e Punir**: nascimento da prisão. 39 ed. Rio de Janeiro: Vozes, 2011.
- GETTINGER, S. K. **Sexual Harassment**: implications for counterproductive work behavior. 2008. 109 f. Thesis (PhD Thesis), Faculty of the Department of Psychology, University of Houston, Houston, 2008.
- GHOSH, R.; DIERKES, S.; FALLETTA, S. Incivility Spiral in Mentoring Relationships: Reconceptualizing Negative Mentoring as Deviant Workplace Behavior. **Advances in Developing Human Resources**, v. 13, n. 1, p. 22-39, 2011.
- HARLOS, K. If you build a remedial voice mechanism, will they come? Determinants of voicing interpersonal mistreatment at work. **Human Relation**, v. 63, n. 3, p. 311-329, 2010.
- JAARVELD, D. D. VAN; WALKER, D. D.; SKARLICKI, D.P. The role of job demands and emotional exhaustion in the relationship between customer and employee incivility. **Journal of Management**, v. 36, n. 6, p. 1486-1504, 2010.
- KAHN, W. Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. **Academy of Management Journal**, v. 33, n. 4, p. 692-724, 1990.
- KIMMEL, D. C. **Organizational Civility**: issues, problems and solutions to creating environments of civility in the workplace. 2001. 198f. Thesis (PhD Thesis), University of Oklahoma, Norman, 2001.
- KUNKEL, D.; CARNEVALE, J.; HENDERSON, D. Examining instrument issues in workplace incivility: measurement or mutation? **Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict**, v. 19, n. 1, p. 102-117, 2015.
- LEE, J.; JENSEN, J. M. The Effects of Active Constructive and Passive Corrective Leadership on Workplace Incivility and the Mediating Role of Fairness Perceptions. **Group & Organization Management**, v. 39, n. 4, p. 416-443, 2014.
- LIM, S.; LEE, A. Work and Nonwork Outcomes of Workplace Incivility: Does Family Support Help? **Journal of Occupational Health Psychology**, v. 16, n. 1, p. 95-111, 2011.
- LIM, V. K. G.; TEO, T. S. H. Mind your E-manners: impact of cyber incivility on employees' work attitude and behavior. **Information & Management**, v. 46, p. 419-425, 2009.
- LINSTEAD, S. A.; MARÉCHAL, G.; GRIFFIN, R. W. Theorizing and Researching the Dark Side of Organization. **Organization Studies**, v. 35, n. 2, p. 165-188, 2014.
- MARTIN, R. J.; HINE, D. W. Development and validation of the uncivil workplace behavior questionnaire. **Journal of Occupational Health Psychology**, v. 10, n. 4, p. 477-490, 2005.

- MONTGOMERY, K.; KANE, K.; VANCE, C. M. Accounting for differences in norms of respect. **Group & Organization Management**, v. 29, n. 2, p. 248-268, 2004.
- OSATUKE, K.; MOORE, S. C.; WARD, C.; DYRENFORTH, S. R.; BELTON, L. Civility, Respect, Engagement in the Workplace (CREW): nationwide organization development intervention at Veterans Health Administration. **The Journal of Applied Behavioral Science**, v. 45, n. 3, p. 384-410, 2009.
- PARK, Y.; FRITZ, C.; JEX, S. M. Daily Cyber Incivility and Distress: the moderating roles of resources at work and home. **Journal of Management**, v. XX, n. X, p. 1-23, 2015.
- PAULIN, D.; GRIFFIN, B. Team Incivility Climate Scale: development and validation of the team-level incivility climate construct. **Group & Organization Management**, p. 1-31, 2015.
- PEARSON, C. M.; ANDERSSON, L. M.; PORATH, C. L. Assessing and Attacking Workplace Incivility. **Organizational Dynamics**, v. 29, n. 2, p. 123-137, 2000.
- PEARSON, C. M.; ANDERSSON, L. M.; WEGNER, J. W. When workers flout convention: a study of workplace incivility. **Human Relations**, v. 54, n. 11, p. 1387-1419, 2001.
- PEARSON, C. M.; PORATH, C. L. On Incivility, Its Impact, and Directions for Future Research. In: GRIFFIN, R. W.; O'LEARY-KELLY, A. M. **The dark side of organizational behavior**. San Francisco: Jossey-Bass, p. 403-425, 2004.
- PEARSON, C. M.; PORATH, C. L. **The cost of bad behavior**: how incivility is damaging your business and what to do about it. New York: Penguin, 2009.
- PENNEY, L. M.; SPECTOR, P. E. Job stress, incivility, and counterproductive work behavior (CWB): the moderating role of negative affectivity. **Journal of Organizational Behavior**, v. 26, p. 777-796, 2005.
- PETRUCCI, A. **The Relations Among Incivility, Tacit Knowledge Sharing, Trust, and Affective Organizational Commitment**. 2013. 131f. Thesis (PhD Thesis), School of Business & Leadership, Regent University, Virginia Beach, 2013.
- PORATH, C.; MACINNIS, D.; FOLKES, V. S. It's Unfair: why customers who merely observe and uncivil employee abandon the company. **Journal of Service Research**, v. 14, n. 3, p. 302-317, 2011.
- PORATH, C.; PEARSON, C. The cost of bad behavior. **Organizational Dynamics**, v. 39, p. 64-71, 2010.
- PORATH, C.; PEARSON, C. The price of incivility. **Harvard Business Review**, jan./fev., 2013. Disponível em: <<https://hbr.org/2013/01/the-price-of-incivility>>. Acesso em: 09 set. 2015.
- REIO JÚNIOR, T. G. Supervisor and Coworker Incivility: testing the work frustration-aggression model. **Advances in Developing Human Resources**, v. 13, v. 1, p. 54-68, 2011.
- REIO JÚNIOR, T. G.; SANDERS-REIO, J. Thinking About Workplace Engagement: does supervisor and coworker incivility really matter? **Advances in Developing Human Resources**, v. 13, n. 4, p. 462-478, 2011.
- ROBERTS, S. J.; SCHERER, L. L.; BOWYER, C. J. Job Stress and Incivility: what role does psychological capital play? **Journal of Leadership & Organizational Studies**, v. 18, n. 4, p. 449-458, 2011.

ROSCIGNO, V.; HODSON, R.; LOPEZ, S. H. Workplace incivilities: the role of interest conflicts, social closure and organizational chaos. **Work, Employment and Society**, v. 23, n. 4, p. 747-773, 2009.

SIMMONS, D. C. **Organizational Culture Workplace Incivility, and Turnover**: the impact of human resources practices. 2008. 138 f. Thesis (PhD Thesis), Department of Education Leadership Foundations, University of Louisville, Louisville, 2008.

TAYLOR, S. G.; BEDEIAN, A. G.; COLE, M. S.; ZHANG, Z. Developing and Testing a Dynamic Model of Workplace Incivility Change. **Journal of Management**, v. XX, n. X, p. 1-26, 2014.

TRUDEL, J. **Workplace incivility**: relationship with conflict management styles and impact on perceived job performance, organizational commitment and turnover. 2009. 246f. Thesis (PhD Thesis), Department of Leadership, Foundations and Human Resource Education, University of Louisville, Louisville, 2009.

VAHIE, A. **Civility Matters**. 2011. 116f. Thesis (PhD Thesis), University of North Texas, Denton, 2011.

WU, Long-Zeng.; ZHANG, H.; CHIU, R. K.; KWAN, H. K. HE, X. Hostile Attribution Bias and Negative Reciprocity Beliefs Exacerbate Incivility's Effects on Interpersonal Deviance. **J. Bus. Ethics**, v. 120, p. 189-199, 2014.

NOTA

⁽¹⁾ Doutora em Administração pela Universidade de Brasília/UNB com período sanduíche na Escola de Gestão da Universidade do Québec em Montréal/UQAM, Montréal/QC. Mestre em Administração pela Universidade Federal de Uberlândia/UFU. Especialista em Gestão de Projetos pela Universidade Federal de Uberlândia/UFU. Graduada em Administração pela Universidade Federal de Uberlândia/UFU.

⁽²⁾ Doutor em Administração de Empresas pela EAESP/FGV. Mestre em Administração Pública pela EBAPE/FGV. Graduado em Administração pela Universidade de Brasília/UNB. Professor Associado do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade de Brasília/UNB.

⁽³⁾ Doutor em Administração pela Universidade de Brasília/UNB. Graduado em Administração pela Universidade de Brasília/UNB. Funcionário do Banco do Brasil, Direção Geral, Brasília.

Enviado: 11/11/2017

Aceito: 03/08/2018